

65.290:9  
36-77

# MENEJMENT ASOSLARI VA BIZNES REJA

The cover features a textured green background. A horizontal band of a slightly lighter shade of green runs across the middle. Below this, there are large, overlapping, curved shapes in a darker shade of green and black, creating a dynamic, abstract composition. The overall design is clean and modern.

66. 890. 2  
30277

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS  
TA‘LIM VAZIRLIGI**

**N.K. YO‘LDOSHEV, S.SH. YUSUPOV, G.E. ZAXIDOV**

# **MENEJMENT ASOSLARI VA BIZNES REJA**

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi  
tomonidan oliy o‘quv yurtlarining*

*5320900 – Yengil sanoat buyumlari konstruksiyasini  
ishlash va texnologiyasi (to‘qimachilik sanoati) yo‘nalishi  
talabalari uchun darslik sifatida tavsiya etilgan*

O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti

Toshkent – 2017

TerDU ARM  
№ 400 076



UO‘K: 65.01(075.8)

KBK: 65.290-2

Yo‘-77

**Yo‘ldoshev, N.K.**

**Menejment asoslari va biznes reja** [Matn]: darslik / N.K. Yo‘ldoshev, S.Sh.Yusupov, G.E.Zaxidov. – Toshkent: – O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti, 2017. – 252 bet.

Ushbu darslikda menejmentning nazariy jihatları, boshqaruv munosabatlari va tashkilotlarning rivojlanishidagi yangi tendensiyalar zamonaviy nuqtayi nazardan ko‘rib chiqiladi. Boshqaruv jarayonining asosiy figurasi – kasb egasi bo‘lgan boshqaruvchi menejerga, uning shaxsi, ishni tashkil qilish, o‘zini o‘zi boshqarish va mehnat jamoasini tashkil qilishga muhim o‘rin ajratiladi.

«Menejment asoslari va biznes reja» fani bo‘yicha tayyorlangan darslik o‘z tarkibiga korxonani, uni tashkil qilish asoslari, korxonada mehnatni tashkil etish, normalashtirish va unga haq to‘lash masalalarini hamda korxonani faoliyatini rejalashtirish usullarini ham oladi.

Darslik oliy va o‘rta maxsus ta‘lim o‘quv yurtlari talabalari, jumladan trikotaj mahsulotlari texnologiyasi yo‘nalishi talabalari, ilmiy tadqiqotchilar, o‘qituvchilar hamda amaliy xodimlar, turli darajadagi menejerlar uchun mo‘ljallangan.

UO‘K: 65.01(075.8)

KBK: 65.290-2

### **Taqrizchilar:**

1. F. Nazarova – TMI, «Moliyaviy menejment» kafedrasini professori, i.f.d.
2. A. Majidov – TTYSI, «Buxgalteriya hisobi va audit» kafedrasini dotsenti, i.f.n.
3. R. Isayev – TTYSI, «Menejment» kafedrasini dotsenti, i.f.n.

ISBN 978-9943-07-563-4

© O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti, 2017.

## KIRISH

Bugungi kunda iqtisodiyotimiz oldida turgan eng asosiy vazifalardan biri raqobatchilik muhitini shakllantirish bilan bir qatorda ichki bozorni sifatli mahsulotlar va xizmatlar bilan to'ldirishni jadallashtirishdan iboratdir.

O'zbekiston Respublikasining iqtisodiy jihatdan mustaqilligini ta'minlash uchun xalq xo'jaligining barcha sohalarida taraqqiyotga erishish lozim ekan bunda respublika xalq xo'jaligi taraqqiyotida to'qimachilik sanoati tarmoqlari ham nihoyatda muhim o'rin tutadi.

Korxonalar faoliyatining bozor iqtisodiyoti sharoitidagi o'ziga xos xususiyatlaridan birinchisi – korxonalar ishlab chiqargan mahsulotini bozorda sotish bo'lsa, ikkinchisi – korxonaning mustaqilligi, uchinchisi esa korxonaning texnikaviy, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishini amalga oshirish hamda yuqori samaradorlikka erishish va nihoyat, iqtisodiy masalalarda rahbarlikning yaxshi yo'lga qo'yilishi va korxonalar kelajagini rivojlantirish masalalarining mas'uliyati ham korxonalar zimmasiga yuklatilishidan iboratdir.

Korxonalar ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, bozor talabiga mos ravishda yuqori sifatli xaridorgir mahsulotlar ishlab chiqarish uchun ham iqtisodiy, ham tashkiliy sharoitlar mavjud bo'lishini taqozo etadi.

Yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish bozor munosabatlarida qo'shimcha daromad manbai bo'lib, korxonalarning raqobatbardoshligini oshiradi.

Shu bilan birga, to'qimachilik sanoati korxonalarida ish faoliyatini bugungi kun darajasida tashkil etish, boshqarish va rejalashtirish ham dolzarb masalalardandir.

«Menejment asoslari va biznes reja» o'quv kursining maqsadi talabalar tomonidan aniq bozordagi boshqariladigan obyektning raqobatbardoshligini ta'minlashning majmuaviy tizimi sifatida menejment tizimining ilmiy tamoyillari va usullarini egallash, ularni amalda qo'llash uchun kerakli ko'nikmalarni mustahkamlashdan iboratdir.

«Menejment asoslari va biznes reja» fani bo'yicha tayyorlangan darslik o'z tarkibiga korxonalar, uni tashkil qilish asoslari,

korxonada mehnatni tashkil etish, normalashtirish va unga haq to'lash masalalarini hamda korxonada faoliyatini rejalashtirish usullarini ham oladi.

To'qimachilik sanoati korxonalarida ishlab chiqarish samadorligini oshirish omillaridan biri ilmiy-texnik taraqqiyot yutuqlarini tezkorlik bilan ishlab chiqarishga joriy etish hisoblanadi. Dunyo bozori talablariga javob beradigan mahsulot ishlab chiqarish uchun korxonalarni ishlab chiqarishga puxta tayyorlashni talab etadi.

Bu vazifalarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun to'qimachilik sanoati korxonalarini texnik jihatdan qayta qurollantirish, yangi texnika va ilg'or texnologiyani joriy etish, yangi materiallardan foydalanish, shu bilan birga texnologik jarayonlarni yo'lga qo'yish talab qilinadi. Buning uchun mehnatni oqilona va to'g'ri tashkil qilish lozim. Chunki har qanday texnika va texnologiya o'z-o'zidan yuqori ko'rsatkichlarga erishishga yordam berolmaydi. Shuning uchun texnika va texnologiyani joriy qilishni, mehnatni to'g'ri tashkil qilish bilan birgalikda olib borish maqsadga muvofiqdir.

«Menejment asoslari va biznes reja» fani ishlab chiqarish texnologiyasi bilan ham uzviy bog'liqdir. Ishlab chiqarish texnologiyasini bilmay turib, ayrim ishlab chiqarish jarayonlarida yoki umuman korxonada ishlab chiqarishni tashkil etish masalalarini hal etib bo'lmaydi. O'z navbatida ishlab chiqarishni tashkil etish va rejalashtirish ham ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etishning va ishlab chiqarish vositalaridan foydalanishning eng ratsional yo'llarini belgilash orqali ishlab chiqarish texnologiyasiga ta'sir etadi.

Shu boisdan ham, to'qimachilik sanoati texnologiyasi yo'nalishidagi bakalavrlarni tayyorlashda «Menejment asoslari va biznes reja» fani muhim o'rin tutadi. Texnolog mutaxassis faqat texnikaviy rahbargina bo'lib qolmay, balki korxonaning ishlab chiqarish, xo'jalik faoliyatining tashkilotchisi ham bo'lishi kerak. Texnolog mutaxassis ishlab chiqarish texnologiyasini mukammal bilishi bilan birga ishlab chiqarishni tashkil qilish, ishlab chiqarishni rejalashtirish haqida, ishlab chiqarilayotgan mahsulotga



nisbatan talab va taklif, turdosh korxonalarining ishlab chiqarayotgan mahsulotlari va bozorlar haqida, buxgalteriya, moliyaviy ishlar haqida, tashqi iqtisodiy aloqalar haqida va boshqa bir qator iqtisodiy bilimlarga ham ega bo'lishi kerak.

Darslikning mazmuni oliy ta'limning Davlat ta'lim standartiga mos keladi. Darslik o'z ichiga quyidagilarni oladi: kirish, asosiy matnning boblari – ulardan har birida nazorat savollari, asosiy tayanch iboralar mavjud. Asosiy matn mantiqan o'z ichiga menejmentning asosiy tushunchalari va tariflarini oluvchi nazariy asoslaridan tortib, to to'qimachilik korxonalarida ishlab chiqarishni tashkil qilish va biznes rejalashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalargacha bo'lgan o'zaro bog'langan boblarga bo'lingan.

Darslik matnining mazmuni «Menejment asoslari va biznes reja» kursini egallashga imkon beradi. Nazorat savollari yordamida ushbu fan bo'yicha bilimlarni tekshirish imkoniyati mavjud. Tavsiya etilgan adabiyotlarni o'rganish esa fanni chuqurroq o'rganishga imkon beradi.

## I bo'lim. MENEJMENT ASOSLARI

### I bob. «MENEJMENT ASOSLARI» FANINING PREDMETI, OBYEKTI VA METODLARI

#### Reja:

- 1.1. «Menejment asoslari» fanining mazmuni, predmeti va vazifalari.
- 1.2. Menejmentning obyeksi va subyekti.
- 1.3. Menejmentning ilmiy yondashuvlari va tamoyillari.
- 1.4. Menejmentning ilmiy maktablari.
- 1.5. O'zbekistonda boshqaruv fanining rivojlanishi.

#### 1.1. «Menejment asoslari» fanining mazmuni, predmeti va vazifalari

Mustaqil O'zbekiston davlatini har tomonlama rivojlantirish, iqtisodiy mustaqilligini ta'minlash ko'p jihatdan zamon talabiga javob beradigan rahbar va mutaxassislarni tayyorlash sifatiga bog'liq. Bozor iqtisodiyoti sharoitida menejerlarni (boshqaruvchilarni) tayyorlashda «Menejment» fani alohida o'rin egallaydi.

«Menejment asoslari» fanining asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida ishlay oladigan malakali boshqaruvchilarni tayyorlash, ya'ni o'quvchilarda zamonaviy fikrni shakllantira oladigan, xo'jalik yuritish va boshqaruvda yangicha usullarni qo'llay oladigan, shuningdek, rahbarlik san'ati sirlarini o'rgana oladigan darajada nazariy va amaliy bilimlar berishdir. Shuningdek, talabalarda O'zbekistonda va xorijda ishlab chiqarishni boshqarish nazariyasi va amaliyotining rivojlanish bosqichlarini, firmani muvaffaqiyatli boshqarish, biznesda ichki va tashqi muhit, rahbarlik va hokimiyat, tashkilotning samarali faoliyat ko'rsatishida ishlab-chiqarishni boshqarish hamda tashkilotdagi nizo (ixtilof) masalalarini bartaraf etishni o'rgatish bo'yicha bilim va ko'nikmalarni shakllantirish ham fanning asosiy maqsadi hisoblanadi.

Fanning asosiy vazifasi korxonalarining boshqarish tizimini takomillashtirish, shuning negizida bozorni zarur yuqori sifatli

xalq iste'moli mahsulotlari bilan boyitish, jahon bozoriga chiqishga keng yo'l ochish va o'z mahsulotlarini xorijiy davlatlarda raqobatbardosh qilib tayyorlash, uni valyutaga sotish va bu bilan respublika iqtisodiyotini boshqarishni xalqaro andozalarga olib chiqadigan kasbiy mahoratga ega bo'lgan mutaxassislar tayyorlashni yo'lga qo'yishning ilmiy negizini yaratishdir.

«Menejment asoslari» fani muayyan iqtisodiy, ijtimoiy fanlar, xalq xo'jaligini rejalashtirish, statistika, buxgalteriya hisobi, moliya, kredit, rejalashtirishning iqtisodiy matematik usullari, psixologiya, huquqshunoslik va iqtisodiyot nazariyasi kabi fanlar bilan uzviy bog'liqdir.

Fanning vazifasi iqtisodiy, ijtimoiy, psixologik ilmlarning mavjud yutuqlaridan ishlab chiqarishni boshqarishda maqsadga muvofiq foydalanish natijasida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish, yangi g'oyalarni amaliyotga tatbiq qilish va nihoyat, bular asosida mamlakatimizda iqtisodiy o'sishni ta'minlash va xalq farovonligini oshirishdir. Bu fanning predmeti boshqaruvchi tizim va boshqarish obyekti orasidagi o'zaro munosabatdir. Shuningdek, korxonalar, birlashmalar, ularning tarkibiy birliklari, muassasalar, assotsiatsiyalar, konsorsiumlar va konsernlar hamda turli tashkilotlarda boshqarish qonuniyatlari va tamoyillarini o'rganish fanning asosini tashkil qiladi.

## **1.2. Menejmentning obyekti va subyekti**

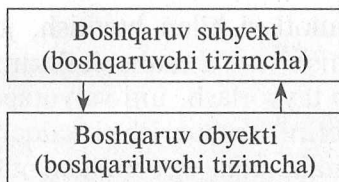
Umumiy ko'rinishda boshqaruv ikkita obyektning maqsadiga qaratilgan o'zaro hamkorligidan iborat bo'lib, bunda ulardan biri boshqaruv subyekti o'rnida, boshqasi esa boshqaruv obyekti o'rnida bo'ladi.

Bu o'zaro hamkorlik uchun quyidagilar xosdir:

– boshqaruv subyekti boshqaruv obyektiga ta'sir ko'rsatish impulslari (boshqaruv buyruqlari)ni jo'natadi, ular boshqaruv obyekti qanday faoliyat yuritishi haqidagi axborotga ega bo'ladi;

– boshqaruv obyekti ushbu impulslar (buyruqlar)ni oladi va ularga muvofiq harakat qiladi (1.1-rasm).





To'g'ridan to'g'ri ta'sir

Teskari aloqa

**1.1-rasm.** Boshqaruv tizimining boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimchalari.

Boshqaruv subyektini sifatida firmalar bo'limlari va xizmatlari majmuasini yoki alohida bo'linma, yakka shaxs va boshqarlarni ko'rib chiqish mumkin. Boshqaruv obyektini sifatida xodim, mehnat jamoasi, tovarlar, resurslar, hujjatlar va h.k. bo'ladi. Masalan, usta uchastkaning ishini tashkil qiladi. Bunda u past darajadagi menejer yoki boshqaruv subyektini, ishchilar esa boshqaruv obyektini bo'ladi. Tashkilotning tijorat direktori bo'linmalarining ishini tashkil qiladi. Bunda u menejer yoki boshqaruv subyektini, ko'rsatilgan bo'linmalar — boshqaruv obyektini bo'ladi.

Boshqaruvning boshqa tariflari 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. Amerikalik olim K. Killen boshqaruvni «Ishni boshqarlarning qo'li bilan bajarish» sifatida belgilaydi.

Ta'kidlash kerakki, boshqaruvni ko'pincha subyektning obyektga ta'siri sifatida belgilaydilar, ya'ni boshqaruv subyektining faoliyatiga tenglashtiradilar. Bunda boshqaruvga subyektning obyektga bir tomonlama ta'siri sifatida qaraladi, bu boshqaruvning mohiyati haqidagi noto'g'ri xulosalarga olib keladi. Dialektik o'zaro aloqa, obyekt va subyektning birligini ularning subordinatsion joylashuvi bilan almashtirish natijasida boshqaruvning harakatlanuvchi boshlanishi — subyekt va obyekt o'rtasidagi ziddiyat nazardan tashqarida qoladi. Shuning uchun boshqaruv obyektining boshqaruv buyruqlarini bajarishga imkoniyati va tayyorligi qanchalik to'liq 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 subyekti holatida ko'rib chiqish mumkin emas.

Subyektning boshqaruv obyeksi 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 qiladi. Iqtisodiy munosabatlarga asoslangan boshqaruv munosabatlari keng tarqalgan. Munosabatlarning quyidagi ikki turi boshqaruv uchun prinsipial bo'ladi: assotsiatsiyalangan mulk egalariining birgalikdagi faoliyati jarayonida mehnatni taqsimlanishi va kooperatsiyalashuvida vujudga keluvchi munosabatlar va mulk egalari hamda ishlab chiqarish vositalaridan foydalanuvchilar o'rtasida vujudga kelgan yollash munosabatlari (to'lov munosabatlari).

Agar bir tomondan boshqaruv subyektida boshqarishga ehtiyoj va imkoniyat, boshqa tomondan esa boshqaruv obyeksi boshqaruv buyruqlarini bajarishga ehtiyoji va imkoniyati bo'lsa, boshqaruv haqiqiy bo'ladi.

Subyektning boshqaruvchi faoliyati bunda u qanday maqsadlarni ko'zlashiga ko'ra ma'lum yo'nalishni oladi. Agar boshqaruv maqsadlari subyektning boshqaruv faoliyati jarayonida ko'zlangan maqsadiga mos kelsa, u samarali boshqarishga qaratilgan bo'ladi. Boshqaruv subyektining 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 subyektida boshqaruv obyektiga ta'sir ko'rsatishning, uning yordamida buyruqlarni bajarishga undovchi dastaklarning mavjudligi bilan, ya'ni boshqaruv obyektining boshqaruv buyruqlarini bajarishga imkoniyati va tayyorligi bilan asoslanadi.

Masalan, agar boshqaruv obyeksi 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 obyekti va subyekti o'rtasidagi ziddiyatni hal qilish uchun rag'batlantirish mexanizmini ishlab chiqish zarurdir. Agar boshqaruv obyekti mulk egasi bo'lsa, unda boshqarish imkoniyati boshqaruv obyektining 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'lgandagina amalga oshirish mumkin, u tizimli boshqaruv deb ataladi. Aytib o'tish 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 tarifining ko'pligi.

Boshqaruv tizimiga qaytib shuni ta'kidlash kerakki, u o'zining o'zaro bog'langan va o'zaro hamkorlikni tashkil qiluvchi elementlari ma'lum majmuasidan iborat bo'ladi va tizimning manfaatlari yo'lida boshqaruv faoliyatini amalga oshirishga qaratilgan.

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 tatbiq 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 diagonal va h.k. bo'lishi mumkin.

**To'g'ridan to'g'ri aloqa** — bu boshqaruv subyektining obyektga boshqaruv buyruqlari, qarorlar, tavsiyalar va h.k. ko'rinishidagi ta'siridir.

**Teskari aloqa** — bu boshqaruv obyektidan boshqaruv subyektiga chiquvchi axborotdir.

Keltirilgan to'g'ridan to'g'ri va teskari aloqalar vertikalga kiradi. Ulardan tashqari rasmiy va norasmiy munosabatlarni amalga oshishga imkon beruvchi, bilimlar va ko'nikmalarni uzatishga ko'maklashuvchi, boshqaruv tizimining o'zini oldiga qo'ygan maqsadlariga erishish bo'yicha bitta darajadagi subyektlarning harakatlari mufoviqlashuvini ta'minlovchi gorizontal aloqalar ham mavjud. Diagonal aloqa, masalan, bitta bo'limning mutaxassisi va boshqa bo'limning boshlig'i o'rtasida mavjud bo'ladi. Boshqaruv tizimini ikkita tizimchalar — boshqaruvchi (boshqaruv subyekt) va boshqariluvchi (boshqaruv obyekt) hamda ular o'rtasidagi to'g'ridan to'g'ri va teskari aloqani tashkil qiluvchilarni elementar ko'rinishda 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-axloqiy. Quyidagilar uning asosiy bloklari bo'ladi:

— 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 steriotiplari va h.k.lar bo'lishi mumkin. Hozirgi vaqtda obyektiv sodir bo'layotgan axborotlarni jadal va keng tarqalish munosabati 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'oyalarni qidirib topish va ishlab chiqish, ularni amaliyotga tatbiq etish kabi sifat-larni vujudga kelishi bilan asoslanadi. Bu tizimcha nafaqat ko'rsatib o'tilgan sifatlarni aks ettiradi, balki, ularni qayta ishlab chiqilishi, tarqatilishi va amaliyotga tatbiq etilishiga yordam beradi. Ushbu tizimcha ikkita qismga ajratilishi mumkin, birinchisi to'g'ridan to'g'ri boshqaruv tizimini muntazam ravishda takomil-lashish va rivojlanishga yo'naltiradi. Ikkinchisi uning rivojla-nishini ta'minlaydi.

### **1.3. Menejmentning ilmiy yondashuvlari va tamoyillari**

Menejmentning samaradorligi ko'proq darajada ilmiy yon-dashuvlar va tamoyillardan foydalanish bilan belgilanadi. Hozirgi vaqtda amaliyotda menejmentga nisbatan faqat ba'zi bir ilmiy yondashuvlar va tamoyillar qo'llaniladi, bu uni tushunishni «tor-ligi» bilan izohlanadi. Har bir obyekt-ni boshqarishning nazariyasi va amaliyoti tahlili R.A. Fatxutdinov bo'yicha menejmentga nis-batan o'z ilmiy yondashuvlarini qo'llash zarurligini belgilashga imkon beradi (1.1-jadval).

Ushbu yondashuvlarni boshqaruvning asosiy tamoyillari-ga kiritish mumkin. Boshqaruv jarayonlarini aniq obyektlarini boshqarish jarayonida boshqaruv subyektlari (idoralari) amal qilishlari kerak bo'lgan jamiyatning obyektiv qonunlari va qo-nuniyatlaridan kelib chiquvchi asosiy qoidalar sifatida belgilash mumkin.

Birinchi marta «boshqaruv tamoyillari» atamasini F. Teylor kiritgan, u 1911-yilda «Ilmiy menejment tamoyillari» nomi ostida asarini nashr qilgan. Ishlarni bajarish asoslari va mehnat ope-

ratsiyalarini o'rganish asosida ishchilarning shaxsiy mehnatlarini boshqarishning to'rtta tamoyillarini shakllantirgan:

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

*1.1-jadval*

### Menejmentga yondashuvlar

| Nomi                     | Qisqacha mazmuni  |
|--------------------------|---|
| Ma'muriy                 | Ma'muriy yondashuvda me'yoriy hujjatlardagi menejment tizimining vazifalari, huquqlari, majburiyatlari, elementlari tartibga solinadi                                 |
| Qayta ishlab chiqaruvchi | Qayta ishlab chiqaruvchi yondashuv bozor ehtiyojlarini kamroq xarajatlar bilan qanoatlantirish uchun tovar ishlab chiqarishni doimo qaytadan boshlashga mo'ljallangan |
| Dinamik                  | Dinamik yondashuvda boshqaruv obyekti dialektik rivojlanishda, sabab-natija aloqalarida va birgalikdagi tobelikda ko'rib chiqiladi                                    |
| Integratsiyali           | Integratsiyali yondashuvda alohida tizimchalar va boshqaruv tizimining elementlari o'rtasida o'zaro aloqa o'rnatiladi   |
| Miqdoriy                 | Miqdoriy yondashuvning mohiyati matematik, statistik va muhandislik hisoblashlar yordamida miqdoriy baholashdan foydalanishdan iboratdir                              |
| Majmuaviy                | Majmuaviy yondashuvda menejmentning texnik, iqtisodiy ijtimoiy va boshqa jihatlari hisobga olinadi  |
| Marketingli              | Marketing yondashuvi boshqaruvchi tizimchalarni iste'molchiga qaratishni ko'zda tutadi  |
| Me'yoriy                 | Me'yoriy yondashuvda boshqaruvdagi me'yorlar va normativlar belgilanadi   |
| Axloqiy                  | Axloqiy yondashuv xodimga shaxsiy imkoniyatlarini his qilishga yordam berishdan iboratdir   |
| Jarayonli                | Jarayonli yondashuvda boshqaruv o'zaro bog'liq vazifalarning majmuasi sifatida ko'rib chiqiladi   |



|           |   |
|-----------|---|
| Tizimli   | Tizimli yondashuvda har qanday tizimga o'zaro bog'liq elementlarning majmuasi sifatida qaraladi   |
| Vaziyatli | Vaziyatli yondashuv boshqaruvning har xil usullar qo'llanishi aniq vaziyat bilan belgilanishi nazarda tutiladi  |
| Vazifaviy | Vazifaviy yondashuvning mohiyati ehtiyojni qanoatlantirish uchun bajarish kerak bo'lgan vazifalarning majmuasi sifatida ko'rib chiqilishidan iborat bo'ladi |

Menejment sohasidagi boshqa mashhur mutaxassis A. Fayol 1916-yilda «Umumiy va sanoat boshqaruvi» kitobida tashkilotlardagi boshqaruvchilar ishini shakllantirilgan holda tariflashni taklif qilgan va boshqaruvning 14 tamoyilini shakllantirgan, boshqaruv vazifalarini hal qilish va menejment vazifalarini bajarishda ularga amal qilish taklif etiladi (1.2-jadval).

*1.2-jadval*

### Menejment tamoyillari (A. Fayol bo'yicha)

| Tamoyil                               | Tamoyilning mazmuni  |
|---------------------------------------|--|
| Mehnat taqsimoti                      | Ish kuchidan samarali foydalanish uchun ishlarni ixtisoslashtirish (ishlovchilarning 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 buzuvchilarga nisbatan adolatli jazolarni qo'llashlari kerak       |
| Yakka hukmronlik                      | Xodim ko'rsatmalarini oladi va faqat bitta bevosita boshliq oldida hisob beradi  |
| Harakatlar birligi                    | Bir xil maqsadga ega bo'lgan barcha harakatlar guruhlariga birlashtirilishi va yagona reja bo'yicha amalga oshirilishi                                     |
| Shaxsiy manfaatlarni bo'ysundirilishi | Tashkilot manfaatlari yakka shaxslar manfaatlaridan ustunlikka ega   |

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Xodimlarni mukofotlash    | Xodimlar tomonidan o'z manfaatlarini uchun adolatli mukofotni olinishi   |
| Markazlashtirish          | Boshqaruvchi markazga ega tashkilotdagi yagona tartib. Markazlashtirish 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 tatbiq etilishi 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 qilishlari 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 ettiradi. Bu tamoyillarni amalga oshirilishi boshqaruvning barcha bosqichlaridagi samaradorligi va ilmiylikining mezoni bo'ladi.

Boshqaruv tamoyillari cheklovchi shartlar sifatida bo'ladi. Bundan tashqari, boshqaruv sifatini, ya'ni boshqaruv jarayoni

natijalarini baholashda ularga amal qilish zarur. Bu ma'noda boshqaruv idoralari ishining sifati, natijaviyligi baholashning mezonlariga aylanadi.

Menejment 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'ladi:

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

- tashqi muhitga nisbatan barqarorlik (tashkilot makro yoki mikro muhitining 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 chegalash zarur);

- boshqaruvning samaradorligi;

- boshqaruvning insonparvarligi;

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

- vakolatlarning 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 birlashtirish (boshqaruvning har bir aniq tizimida tegishli vazifalarni bajarishni markazlashtirish (markazlashtirmaslik)ning muvofiq darajasi bo'lishi kerak.

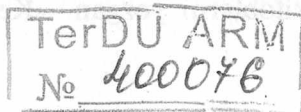
Boshqaruvning keltirilgan asosiy va qo'shimcha tamoyillari har qanday tizimcha uchun xosdir. Shuning bilan birga boshqaruv tizimining har bir tizimchasi yana o'ziga xos tizimchalar asosida

shakllanishi va faoliyat yuritishlari kerak. Masalan, quyidagilar xodimlarni boshqarishning o'ziga xos tamoyillari bo'ladi: mehnat taqsimoti, yakka hukmronlik, shaxsiy manfaatlarni umumiyga bo'ysunishi va boshqalar.

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

- ishlovchilarga nisbatan xayrixohlik;
- muvaffaqiyatli menejmentning sharti sifatidagi javobgarlik;
- firmani gorizont 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;
- halollik 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 rivojlanishning borishida xo'jalik yuritishning ma'muriy buyruqbozlik tizimini faoliyat yuritishi uchun xos bo'lgan boshqaruvning ba'zi bir tamoyillari o'zining dolzarbligini yo'qotgan, masalan o'zgarishlarning keyingi o'n yillikda 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.



#### 1.4. Menejmentning ilmiy maktablari

Boshqaruv fikri g'oyatda nomuntazam holda rivojlangan. Bir necha yondashuvlar mavjud bo'lib, ular ba'zida bir-birlariga mos kelgan, ba'zida esa bir-birlaridan ancha farqlangan. Odamlar va texnika boshqaruv obyektlari bo'lgan, shuning uchun boshqaruvdagi muvaffaqiyatlar ko'proq boshqa sohalardagi muvaffaqiyatlarga bog'liq bo'lgan. Jamiyat, texnika rivojlangani sari boshqaruv bo'yicha mutaxassislar tashkilot faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar haqida bila boshlaganlar.

Bundan tashqari, dunyo ilmiy-texnika taraqqiyoti bilan asoslangan tez o'zgarishlarning maydoniga aylangan va ko'p mamlakatlarning hukumatlari biznesga nisbatan o'z munosabatlarini borgan sari qat'iyroq belgilay boshlagan. Bu omillar boshqaruv sohasidagi tadqiqotchilar tashkilot faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi tashqi kuchlar mavjudligini his qila boshlashlariga ta'sir ko'rsatgan. Buning munosabati bilan yangi yondashuvlar ishlab chiqilgan. Boshqaruv fanini rivojlanishiga katta hissa qo'shgan to'rtta asosiy yondashuvlarni ajratish mumkin.

Hammadan avval, **boshqaruvda har bir maktablarni ajratish nuqtayi nazaridan yondashuv**. U, o'z navbatida boshqaruvni har bir nuqtayi nazardan ko'rib chiquvchi quyidagi beshta maktabni oladi: ilmiy boshqaruv, ma'muriy boshqaruv, insoniy munosabatlari, xulq haqidagi fan hamda boshqaruv fani yoki miqdoriy usul.

**Ilmiy boshqaruv maktabi (1885–1920)**. Butun dunyoda «Maktabni ilmiy tashkil qilish» nomi bilan mashhur bo'lgan bu maktabni vujudga kelishi va rivojlanishi XX asrning boshlariga to'g'ri keladi. Bu maktabning boshida amerikalik muhandis-tadqiqotchi F. Teylor (1850–1915) turgan, u o'zining kundalik ishida unumdorlik va samaradorlikni oshirish maqsadida ishlab chiqarish va mehnatni faollashtirish muammolarini hal qilgan. Uning ta'limi menejment zamonaviy konsepsiyasining asosiy nazariy maktabi bo'lgan. Bu maktabning ko'zga ko'ringan vakillari: L. Gilbert, F. Gilbert, G. Emerson, A. Gastevlardir.

F. Teylor o'z nomini butun dunyoga mashhur qilgan quyidagi kitoblarni yozgan. «Kelishuv tizimi» (1895), «Sex menejmenti»



(1903) va «Ilmiy menejment tamoyillari» (1911). F. Teylor o'z asarlarida kapital va mehnat manfaatlarini birga qo'shish, «kapitalistik korxonalarda hamkorlik falsafasi»ni amalga oshirishga harakat qilgan. U tomonidan ishlab chiqilgan mehnatni jadal-lashuvini ta'minlovchi usul turli mamlakatlar boshqaruvchilarida katta qiziqish uyg'otgan.

F. Teylor ilmiy boshqaruvni muhandislar turi bo'yicha sanoat mehnati sohasiga aylantirishga jonbozlik qilgan. Uning tizimi mehnatni ijrochilar mehnati va farmoyish beruvchilar mehnatiga taqsimlash tamoyilini izchil o'tkazishdan iborat bo'lgan. Ish-lab chiqarish tizimida yo'lga qo'yilgan mexanizm kabi ishlovchi har xil xodim o'zining vazifalari uchun javobgar bo'lishi kerak. Bunda xodimlar turlarini ishlar turlariga mos kelishiga erishishga harakat qilish kerak.

F. Teylor ilmiy menejmentga tashkilotni ishlab chiqarish va iqtisodiy maqsadlarga erishish uchun barcha xodimlar manfaatlari ularning farovonligini o'sishi, xo'jayinlar va ma'muriyat bilan yaqindan hamkorlikni yo'lga qo'yilishi tufayli yaqinlashuvining haqiqiy vositasi sifatida qaragan. U, agar ilmiy menejment tizimi to'liq hajmda qabul qilinsa, bu narsa tomonlar o'rtasidagi barcha bahslar va ziddiyatlarni hal qiladi deb o'ylagan.

Shunday qilib, ushbu maktablar uchun quyidagi alomatlar xosdir:

- ma'muriyat hal qilishi kerak bo'lgan vazifalarni belgilash;
- subyektivizm va avtoritar usullarni ilmiy qoidalarga al-mashtirish;
- boshqaruvni sanoat mehnati sohasiga aylantirish;
- mehnatni taqsimlash va ixtisoslashtirish, xodimlarni tor vazifalarni bajarishga yo'naltirish;
- faoliyatni qat'iy tartibga solish;
- vazifalarni bajarish uchun eng yaxshi, eng to'g'ri bajaradi-gan xodimlarni maqsadga qaratilgan holda tanlab olish, ularni o'qitish;
- xo'jalik vazifalarini hal qilishning eng yaxshi usullarini bel-gilash uchun ilmiy tahlildan foydalanish;
- ishlarni rejalashtirish;

– xodimlarni rag‘batlantirish.

**Boshqaruvning klassik yoki ma‘muriy maktabi (1920–1950).**

Uni rivojlantirishga fransuz olimi A. Fayol va nemis sotsiologi M. Veber eng katta ulush qo‘shganlar. Bu maktabning vakillari tashkilotlarning umumiy tariflari va qonuniyatlarini aniqlashga harakat qilganlar. Ularning maqsadi boshqaruvning ikkita jihatiga daxldor bo‘lgan universal tamoyillarni yaratishdan iborat bo‘lgan. Birinchisi – tashkilotni boshqarishning ratsional tizimini ishlab chiqish. Bu nazariyachilar biznesning asosiy xizmatlarini belgilab olib, tashkilotni bo‘linmalarga bo‘lishning eng yaxshi usulini belgilash mumkinligiga ishonganlar. Ular moliya, ishlab chiqarish va marketingni xuddi shunday xizmatlar deb hisoblaganlar. Ikkinchi jihat – tashkilot va xodimlar boshqaruvining tuzilishini qurish. Yakkaboshchilik tamoyili bunga misol bo‘lib xizmat qilgan, unga ko‘ra odam faqat bitta boshliqdan buyruqlar olishi va faqat bitta unga bo‘ysunishi kerak.

**Boshqaruvdagi insoniy munosabatlar maktabi (1930–1950).**

M. Follett (Angliya), E. Meyo va A. Maslou (AQSH) uning eng yirik obro‘li vakillaridir. Bu maktab vakillari, agar rahbarlik o‘z xodimlari haqidagi g‘amxo‘rlikni oshirsa, unda xodimlarning qanoatlanganligi darajasi oshadi, bu esa muqarrar unumdorlikning ko‘payishiga olib keladi deb ishonganlar. Ular bevosita boshliqlarning samarali harakatlari, xodimlar bilan maslahatlashishlar va ularga ishda muloqot qilishga kengroq imkoniyatlarni berishni o‘z ichiga oluvchi insoniy munosabatlarni boshqarish usullaridan foydalanishga tavsiya berganlar.

**Axloqiy fanlar yoki bixevioristik maktab (1950-yildan hozirgi vaqtgacha).** Eng ko‘zga ko‘ringan vakillari – F. Gersberg, R. Laykert, D. Mak Gregor. Ushbu maktab insoniy munosabatlar maktabidan ancha uzoqlashib ketgan. Ushbu yondashuvga ko‘ra xodimga tashkilotlarni boshqarishga nisbatan axloqiy fanlar konsepsiyalarini qo‘llash asosida o‘zining shaxsiy imkoniyatlarini his qilishga ko‘proq darajada yordam ko‘rsatish kerak. Bu maktabning asosiy maqsadi tashkilot faoliyati samaradorligini uning insoniy resurslari samaradorligini oshirish yo‘li bilan amalga oshirishdan iborat. Uning asosiy qoidasi: axloq haqidagi fanni to‘g‘ri qo‘llash

hamma vaqt ham alohida xodimning, ham umuman tashkilotning samaradorligini oshishiga yordam berishi kerak.

**Boshqaruv fani maktabi yoki miqdoriy usul (1950-yildan hozirgi vaqtgacha).** Eng ko'zga ko'ringan olimlari R. Akoff, N. Viner, V. Poreto hamda V. Glushkov va L. Kantoravich. Maktab boshqaruvda aniq fanlar — matematika, statistika, muhandislik fanlari ma'lumotlaridan foydalanishga asoslanadi va operatsiyalar va vaziyatlar modellari tadqiqotlari natijalarini keng qo'llashni ko'zda tutadi. Ammo Ikkinchi Jahon urushiga qadar miqdoriy usullardan boshqaruvda yetarlicha foydalanilmagan. Ehtimol, kompyuterlarni rivojlanishi boshqaruvda ushbu usullarni qo'llashga kuchli turtki bo'lgan bo'lsa kerak. Ular o'sib boruvchi murakkablikdagi matematik modellarni qurishga imkon bergan, bu modellar haqiqatga ko'proq darajada yaqinlashadi, demak aniqroq bo'ladi.

**Vaziyatli yondashuv (1960-yildan hozirgi vaqtgacha).** Bu yondashuvni ishlab chiqilishi boshqaruv nazariyasiga katta hissa qo'shgan, chunki fanni aniq vaziyatlar va sharoitlarga to'g'ridan to'g'ri qo'llash imkoniyati paydo bo'lgan. Vaziyatli yondashuvda asosiy tomon vaziyat, ya'ni aniq holatlardan iborat bo'ladi, ular tashkilotlarga ushbu aniq vaqtda katta ta'sir ko'rsatadi. Tashkilotning o'zida hamda atrof-muhitda ko'pgina bunday omillar mavjud bo'lganligi sababli, tashkilot faoliyatini boshqarishning yagona «yaxshi» usuli yo'q bo'ladi. Boshqaruvning vujudga kelgan vaziyatda ko'proq mos keluvchi usuli eng samarali bo'ladi.

M. Follett 20-yillardayoq «Vaziyat qonuni» haqida gapirgan. Ammo bu yondashuv faqat 60-yillarning oxirida kerakli darajada ishlab chiqilgan.

Vaziyatli yondashuv buyurilgan tavsiyalarning oddiygina yig'indisi emas, balki tashkiliy muammolar va ularning yechimlariga nisbatan fikrlash usulidir. Undan foydalangan holda, rahbarlar aniq vaziyatlarda qaysi usullar tashkiliy maqsadlariga erishishga ko'proq darajada yordam berishini tushunib olishlari mumkin. Shuning uchun tashkilot maqsadlariga samaraliroq erishish uchun aniq usullar va konsepsiyalarni ma'lum vaziyatlar bilan bog'lash zarur.

Vaziyatli yondashuvda e'tibor tashkilotlar va tashkilotlarning o'zlarining ichidagi vaziyatli farqlariga qaratiladi. Shu munosabat bilan ahamiyatli o'zgaruvchan vaziyatlar va ularning tashkilot faoliyati samaradorligiga ta'sirini aniqlash zarur.

**Tizimli yondashuv (50-yillarning oxiridan hozirgi vaqtgacha).** 50-yillarning oxirida boshqaruvda tizimlar nazariyasini qo'llanishi menejmentga boshqaruv fani maktablari va xususan, amerikalik olimlar J. Pol Getti va Piter F. Drukerlarning muhim ulushi bo'lgan. Bu yondashuv nisbatan yaqindan qo'llanila boshlanganligi tufayli, hozirgi vaqtda ushbu maktabning boshqaruv nazariyasi va amaliyotiga haqiqiy ta'sirini to'liq darajada baholashning iloji yo'q. Shunga qaramasdan bugun uning ta'siri juda katta va bundan keyin ham u o'sib boradi. Tizimli asosda, ehtimol, kelajakda ishlab chiqiladigan yangi bilimlar va nazariyalarni sintez qilish mumkin bo'lar.

O'zgaruvchanlar va ularning tashkilot samaradorligiga ta'sirini aniqlash menejmentga tizimlar nazariyasining mantiqiy davomi bo'lgan tizimli yondashuvning asosiy ulushi bo'ladi.

Rahbarlar tizimlar nazariyasini boshqaruv jarayoniga nisbatan qo'llashlari uchun tashkilotni o'zgaruvchan tizimlar sifatida bilishlari kerak. Ular tashkilotga o'zgarayotgan tashqi muhit sharoitlarida har xil maqsadlarga erishishga mo'ljallangan odamlar, tuzilma, vazifalar, texnologiya kabi o'zaro bog'langan elementlarning majmuasi sifatida qarashlari kerak.

**Jarayonli yondashuv (1920-yildan hozirgi vaqtgacha).** Bu yondashuv hozirgi vaqtda keng qo'llaniladi. U birinchi marta ma'muriy boshqaruv maktabi vakillari tomonidan taklif qilingan bo'lib, ular menejning vazifasini tariflashga harakat qilganlar. Bu konsepsiyani dastlabki ishlab chiqilishi A. Fayolga tegishlidir. Ushbu yondashuvga ko'ra, boshqaruv uzluksiz o'zaro bog'liq harakatlar (xizmatlar) jarayoni sifatida ko'rib chiqiladi, ularning har biri ham, o'z navbatida bir necha o'zaro bog'langan harakatlardan iborat bo'ladi. Ular kommunikatsiyalar va qaror qabul qilishning bog'lovchi jarayonlari bilan birlashgan. Bunda rahbarlik (yetakchilik) mustaqil faoliyat sifatida ko'rib chiqiladi. U xodimlarga ta'sir ko'rsatishning shunday imkoniyatini ko'zda tutadiki, ular maqsadlarga erishish yo'nalishida mehnat qilsinlar.

Yondashuvlarning qisqacha manzarasidan shu narsa ko'rinadiki, boshqaruv fikri doimiy ravishda rivojlanib borgan, bu tashkilotlarni samarali boshqarish haqidagi yangi g'oyalarni tug'ilishiga yordam bergan.

Har bir yondashuv yoki maktabning vakillari faraz qilganlari, ular tashkilot maqsadlariga samaraliroq erishishga kalit topa olganlar. Ammo so'nggi tadqiqotlar va boshqaruv amaliyotini ko'rsatishicha, bu tadqiqotlar boshqaruv jarayonining faqat ayrim tomonlariga tegishli bo'lgan, olingan natijalar esa faqat ma'lum vaziyatlar uchungina to'g'ri bo'lgan. Bundan tashqari, boshqaruv amaliyoti hamma vaqt ham tegishli nazariy fikrga qaraganda murakkabroq, chuqurroq va turli-tumanliroq bo'lgan. Vaqti-vaqti bilan tadqiqotchilar boshqaruv jarayonining yangi, oldin noma'lum bo'lgan tomonlarini ochganlar va mustahkam bo'lib ko'ringan, ammo noto'g'ri qarashlarni ko'rsatib berganlar. Shunga qaramasdan ushbu tadqiqotchilar boshqaruv fanini rivojlanishiga bebaho hissa qo'shganlar.

### **1.5. O'zbekistonda boshqaruv fanining rivojlanishi**

O'zbekistonda iqtisodiy jarayonlarni boshqarish chuqur tarixiy tomirlarga ega. Yuqorida aytilganidek, boshqaruv fan sifatida shakllangunga qadar davrlarda ham ushbu jarayonning tub mohiyati va mazmunini tushungan va amaliyotda qo'llagan turli xildagi murakkab odamlar guruhiga muvaffaqiyatli ravishda rahbarlik qilgan, o'z tajriba nuqtayi nazarlarini kelajak avlodga meros sifatida qoldirgan buyuk shaxslar bo'lganki, ularni o'rganish hozirgi zamon boshqaruv fanini rivojlanishiga samarali ta'sir ko'rsatadi. Ana shunday shaxslardan Al-Xorazmiy, Abu Nasr Forobiy, Abu Ali ibn Sino (IX–X asrlar), Yusuf Xos Hojib (XI–XII asrlar), Amir Temur, Nizomulmulk (XIII–XIV asrlar), Zahiriddin Muhammad Bobur, Alisher Navoiy (XV asr)ning boshqaruvga oid asarlari bugungi kunda ham qo'llanma bo'ladigan ko'rsatmalar hisoblanadi. Masalan, «Qutadg'u bilik», «Temur tuzuklari» va boshqalar.

O'zbekiston Respublikasi tashkil topgandan buyon o'tgan 20 yil ichida bozor islohotlariga oid qabul qilingan qonunlar, Prezident



farmonlari va qarorlari, Vazirlar Mahkamasining qarorlari mamlakatimizda bozor mexanizmlarini iqtisodiyotga joriy etishga qaratilgan. O'zbekiston iqtisodiyotini Birinchi Prezidentimiz Islom Karimov asoslab bergan tamoyillar asosida bozor munosabatlariga o'tkazish bozor mexanizmlarini shakllantirish dasturi bir qator mamlakatlarda «O'zbek modeli» deb e'tirof etildi. Ushbu model jahon moliyaviy-iqtisodiy inqiroziga dosh berib, mamlakatimizni barqaror rivojlanishi uchun mustahkam poydevor yaratdi.

#### **Nazorat savollari:**

1. «Menejment asoslari va biznes reja» fanining mazmuni, predmeti va vazifalari nimalardan iborat?
2. Menejmentning obyekti va subyekti nima?
3. Boshqaruv tizimining boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimchalari deganda nima tushuniladi?
4. Menejmentning ilmiy yondashuvlari.
5. Menejmentning asosiy tamoyillari.
6. Menejmentning qanday ilmiy maktablarini bilasiz?
7. Boshqaruvning iqtisodiy usullari.
8. Boshqaruvning ma'muriy usullari.
9. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari.
10. O'zbekistonda boshqaruvning asosiy rivojlanish bosqichlari.

#### **Asosiy tayanch iboralar:**

Menejmentning obyekti, subyekti, boshqaruv tizimi, yondashuv, jarayonli yondashuv, tizimli yondashuv, vaziyatli yondashuv, ilmiy maktablar, klassik maktab, boshqaruvning iqtisodiy usullari, ma'muriy usullar, ijtimoiy-psixologik usullar.

## II bob. BOSHQARUV MAQSADI VA FUNKSIYALARI

### Reja:

2.1. Boshqaruv maqsadi.

2.2. Boshqaruv funksiyalari.

### 2.1. Boshqaruv maqsadi

**Maqsad** – bu muddao, ya'ni u yoki bu niyatga erishmoq uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu. Aynan shu maqsad kishi faoliyatini o'z orzularining ushalishiga yo'naltiradi. Biz dastlab o'zimizning oldimizda turgan maqsadimizni aniqlab olamiz, so'ngra esa shu maqsadimiz bo'lajak harakatlarimizni oldindan aniqlab beradi; faoliyatimizning ustuvor yo'nalishini belgilaydi; faoliyatimizni aniq sohaga ishga yo'naltiradi; u yoki bu faoliyatimizning zarurlik darajasini belgilab beradi.

Maqsadning ilmiy asoslanganligi va to'g'ri belgilanganligi boshqarish uchun juda zarurdir. Chunki, aynan shu maqsadga binonan boshqaruv funksiyalari, boshqaruv usullari, boshqaruvning tuzilmaviy tarkibi va lavozimlarni belgilash, kadrlarni tanlash kabi muhim masalalar yechiladi.

**Maqsadlar** – bu aniq yakuniy holatlar bo'lib, u yoki bu subyekt (tashkilot, jamoa, inson)ning faoliyati unga erishishga qaratiladi. Maqsadlar tashkiliy munosabatlarni belgilaydi, ularga motivatsiya va nazorat tizimlari asoslanadi.

To'g'ri shakllangan maqsadlarni qanoatlantirishi kerak bo'lgan bir necha asosiy talablar mavjud. Ular quyidagicha bo'lishi kerak:

- haqiqiy;
- egiluvchan;
- o'lchanadigan, vaqtga qaratilgan;
- aniq;
- bir-birlari bilan birga bo'la oladigan;
- ta'sirning asosiy subyektlari uchun qulay.

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

erishiladigan maqsadlar uzoq muddatli deb hisoblanadi. Agar zaruriyat vujudga kelsa, yana oraliq (oʻrtacha muddatli) maqsadlar ham belgilanadi.

**Qisqa muddatli** yoki joriy maqsadlar deganda 1 yil ichida, yil choragi, 1 oy va undan kamroq muddat ichida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, korxonada boʻlimlari oldida 1 yil mobaynida amalga oshirilishi moʻljallangan funksional joriy maqsadlar qoʻyilgan boʻlishi mumkin.

Maqsadlarni belgilashda joriy maqsadlar nuqtayi nazaridan yondashuv, yaʼni har bir boʻlinma maqsadlari, ularni bajarish muddatlari, aniq ijrochilar, aniq maqsadli tadbirlar, resurslar manbalari, belgilangan tadbirlar belgilanishining asoslab berilishi barcha boʻgʻinlar va darajalarda boshqaruv ishonchligini oshirish kafolatini beradi, butun boshqaruvning apparati harakatlari-ning puxta boʻlishini belgilaydi.

**Istiqbol maqsadlar** deganda 5 yil yoki undan koʻproq davr mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, respublikamizda ishlab chiqilgan «Kadrlarni tayyorlash milliy dasturi»ni roʻyobga chiqarishdek ulugʻvor maqsad quyidagi 3 ta bosqichdagi muddatni oʻz ichiga oladi:

1997–2001-yillar – mavjud kadrlar tayyorlash tizimining ijobiy salohiyatini saqlab qolish asosida ushbu tizimni isloh qilish va rivojlantirish uchun huquqiy, ilmiy-uslubiy va moliyaviy-moddiy shart-sharoitlar yaratish;

2001–2005-yillar – milliy dasturni toʻliq roʻyobga chiqarish, mehnat bozorining rivojlanishi va real ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarni hisobga olgan holda unga aniqlik kiritish;

2005 va undan keyingi yillar – toʻplangan tajribani tahlil qilish va umumlashtirish asosida mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish istiqbollari- ga muvofiq kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish va yanada rivojlantirish.

**Uzluksiz maqsadlar** deganda har kuni qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar tushuniladi. Masalan, mehnat unumdorligini oshirish, intizomni mustahkamlash, mahsulot tannarxini pasaytirish, mahsulot sifatini oshirish kabi- lar kunda talab qilinadigan maqsadlardir.

## Joriy maqsadlar

| No | Korxonada bo'limlari        | Joriy maqsadlar  |
|----|-----------------------------|--|
| 1  | 2                           | 3  |
| 1  | Ishlab chiqarish bo'limlari | Korxonada «A» nomli yangi mahsulotni ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish   |
| 2  | Texnologiya bo'limi         | «A» turdagi mahsulotni ishlab chiqarish bo'yicha yangi texnologiyani joriy qilishni yakunlash                                      |
| 3  | Tadqiqot bo'limi            | «A» turdagi mahsulot modelini ishlab chiqish   |
| 4  | Marketing bo'limi           | Mahsulot sotish hajmini «X» so'mga oshirish  |
| 5  | Mehnat bo'limi              | Har bir ishchiga to'g'ri keladigan «A» mahsulot turining ishlab chiqarilishini «X» donaga ko'paytirish                             |
| 6  | Moliya bo'limi              | Foydani «X» so'mga oshirish<br>Qarzдорlikni «X» so'mgacha kamaytirish<br>Aksiyalardan olinadigan daromadni «X» so'mga ko'paytirish |
| 7  | Ijtimoiy bo'lim             | Mahalliy hokimiyatga «N» so'mlik mablag' ajratish  |
| 8  | Ekologiya bo'limi           | Atmosferaga chiqarib tashlanadigan chiqindilarni «X»m <sup>2</sup> ga kamaytirish  |

**Fursatli maqsadlar** deganda biror-bir muammoni hal etish zaruriyati tug'ilgan hollarda paydo bo'ladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, korxonani qayta uskunalash, jihozlarni yangilash, ishlab chiqarishning iqtisodiy zaruriyatiga qarab paydo bo'ladi.

Boshqarish jarayonida **bir martalik maqsadlarga** ham zaruriyat tug'ilishi mumkin. Bunday maqsadlar, odatda korxonada uchun kutilmagan, favqulodda yuzaga kelgan muammoni yechish uchun o'rtaga qo'yiladi.

**Innovatsion maqsadlar** deganda yangi mahsulotni ishlab chiqarish, yangi texnologiyani joriy qilish bo'yicha qo'yiladigan uchinchi guruh maqsadlardir.

Maqsad qanchalik murakkab bo'lsa, u boshqaruvchi uchun shunchalik muammoli yoki innovatsion bo'lishi mumkin. Biroq maqsadning o'zi birov uchun oddiy, boshqa uchun muammoli, hatto innovatsion bo'lishi mumkin. Rahbarlardan biri o'sha maqsadni yechish usullarini mukammal biladi, ya'ni uning bilimi va mahorati yetarli bo'lib, uni hech qiynalmay yechadi. Boshqa rahbar esa bu maqsadni o'zi uchun murakkab va muammoli tarzda qabul qiladi. Masalan, marketing bo'limi xodimi uchun «yillik sotiladigan mahsulotning hajmini tahlil qilish» oddiy bir ish bo'lsa, sotish bo'limi xodimi uchun bu muammo bo'ladi.

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.

Maqsadning muayyan ierarxiyaga ega ekanligi, ya'ni bir maqsadning boshqa bir maqsadga bo'ysunishi, yuqori maqsadning quyi maqsadga ega bo'lishi, maqsadlarning o'zaro munosabatda bo'lishi ularni qandaydir bir tartibga solish zaruriyatini tug'diradi. Bunday vazifani bajarish uchun menejment fanida «Maqsadlar shajarasi» deb atalgan maxsus usul qo'llaniladi.

«Maqsadlar shajarasi» — bu maqsadlar bilan ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqaning grafik tasviridir. U bo'lajak voqealar o'zaro aloqasining to'la manzarasini tasavvur qilish, konkret vazifalar ro'yxatini olish va ularning nisbatan muhimligi to'g'risida axborotga ega bo'lish imkonini beradi. U tashkiliy struktura bilan maqsadlar strukturasi o'rtasida moslashuvni vujudga keltirish yo'li bilan maqsad topshiriqlarini bevosita ijrochilarga yetkazishni ta'minlaydi.

«Maqsadlar shajarasi» ierarxiya ko'rinishida bir necha darajalardan:

- bosh maqsad;
- birinchi darajali maqsadlar;
- ikkinchi darajali kichik maqsadlar va hokazolardan tashkil topadi.



«Maqsadlar shajarasi»ning tahliliy ishlanmasini mamlakatimiz oldiga qo'yilgan bosh maqsadning qator lokal maqsadlarga bog'liqligi misolida ko'rishimiz mumkin.

1991-yilning 31-avgustida O'zbekiston Respublikasining mustaqilligi e'lon qilindi. Shunday bir sharoitda respublikada davlat va iqtisodiyotni qayta qurishning **bosh maqsadi** Birinchi Prezidentimiz I.A. Karimov tomonidan «Pirovard maqsadimiz ijtimoiy yo'naltirilgan barqaror bozor iqtisodiyotiga, ochiq tashqi siyosatga ega bo'lgan kuchli demokratik huquqiy davlatni va fuqarolik jamiyatini barpo etishdan iborat» ekanligi aniqlab berildi.

Bu maqsad nihoyatda murakkab va ko'p qirralidir. Uning amalga oshirilishi siyosiy, iqtisodiy, ma'naviy, huquqiy sohalaridagi maqsadlarga erishilishiga bog'liqdir. Shu sababli, bosh maqsadga erishishning aniq yo'nalishlari belgilab olindi va quyidagi 4 ta guruhdagi birinchi darajali maqsadlar ajratildi:

1. Ijtimoiy-siyosiy sohadagi maqsadlar.
2. Ijtimoiy-iqtisodiy sohadagi maqsadlar.
3. Ma'naviyat sohasidagi maqsadlar.
4. Xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar.

**Ijtimoiy-siyosiy sohadagi maqsadlar**, o'z navbatida quyidagi ikkinchi darajali maqsadlarga bo'linadi:

- ma'muriy buyruqbozlik, avtoritar tuzum mexanizmi va tuzilmalaridan qutilish;
- davlat qurilishining demokratik-huquqiy tamoyil va me'yorlariga o'tish;
- fuqarolik jamiyatiga o'tishning poydevorini qurish va boshqalar.

**Ijtimoiy-iqtisodiy sohadagi maqsadlar** ham o'z navbatida quyidagi ikkinchi darajali maqsadlarga bo'linadi:

- iqtisodiy faoliyat erkinligiga o'tish;
- mulkchilikning xilma-xilligiga erishish;
- narx erkinligini ta'minlash;
- raqobat kurashiga o'tish;
- insonning ishlab chiqarish vositalaridan begonalashuvidan, rejali taqsimotchilik tizimidan voz kechish;
- ko'p tarmoqli iqtisodga hamda bozor munosabatlariga o'tish va boshqalar.

### **Ma'naviyat sohasidagi maqsadlar:**

– aqidaparastlik va o'ta siyosatlashtirilgan mafkura hukmronligidan qutilish;

– mustaqil va yangicha fikrlovchi kishilarni tarbiyalash va boshqa xususiy maqsadlarga erishish.

### **Xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar:**

– butun dunyo taraqqiyotidan ajralib qolishdan, o'zini chetga olishdan va unga qarshi turishdan voz kechish;

– jahon hamjamiyatiga kirib borish hamda uning bilan teng huquqli hamkorlikka yo'l ochish va boshqa kichik maqsadlarga bo'linadi.

Boshqarishda maqsadli yondashuv uslubi yoki maqsadli menejment – bu boshqarishning muayyan tizimi bo'lib, unda ikkita unsur bir-biri bilan uzviy bog'langan bo'ladi. Ya'ni maqsad va nazorat.

Bu usulning mohiyati har bir rahbar, yuqori pog'onadan boshlab to quyi pog'onagacha o'zining aniq maqsadiga, uni amalga oshirish rejasiga ega bo'lishi shartligi bilan aniqlanadi.

### **Maqsadli yondashuv usuli besh pog'onadan iborat:**

– korxonaning uzoq muddatli va strategik maqsadini aniqlash;

– faoliyat sohalari bo'yicha korxonaning umumiy maqsadlarini aniqlash;

– xususiy, yakka maqsadlarni rejalashtirish va ularning bajarilish usullarini ishlab chiqish;

– natijani baholash;

– tuzatishlar kiritish.

1-pog'ona maqsadlari korxonaning strategik rejalashtirilishiga taalluqli. Ularni korxonaning yuqori pog'onasidagi menejerlari ishlab chiqadi. Ular korxonaga istiqbolini belgilash, uning ichki qadriyatlarini va rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishga mas'ul bo'lishadi hamda o'rta bo'g'in menejerlari ishlarini boshqaradilar.

2-pog'ona maqsadlari oliy va o'rta daraja menejerlari tomonidan belgilanadi. Ular nisbatan uzoq muddatli bo'lmagan, aniq davrga mo'ljallangan maqsadlardir. Odatda, bu maqsadlar korxonaning aniq faoliyat sohalari miqyosida bo'ladi.

3-pog'ona maqsadlari — maqsadli boshqaruvning o'zagi hisoblanadi. Bu maqsadni amalga oshirish bo'yicha amaliy tadbirlar ishlab chiqiladi, rejalar tuziladi. Bu pog'ona menejerlarining vazifasi — har bir xodim oldidagi maqsadni aniqlash va ularni amalga oshirish bo'yicha aniq usul va vositalarni ishlab chiqishdan iborat. Bu pog'ona maqsadlarini aniqlash ancha murakkab jarayondir. Chunki bu bo'g'inda tashkiliy xarakterga ega bo'lgan bir qator muammolarni yechishga to'g'ri keladi.

To'rtinchi pog'onada korxonaning erishgan natijasiga, ya'ni maqsadning qay darajada bajarilganligiga baho beriladi.

Nihoyat, maqsadli yondashuv usulining so'nggi pog'onasida oldindan qabul qilingan rejalariga ayrim tuzatishlar kiritish masalasi turadi. Bunday tuzatishlarga, odatda, hisobga olinmagan omillar natijasida ayrim murakkab maqsadlarning amalga oshirilmaganligi sabab bo'lishi mumkin.

## 2.2. Boshqaruv funksiyalari

Boshqaruvga jarayon sifatida qarash kerak. **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 funksiyalari** — bu boshqaruv faoliyatining 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'lishi kerak. Mazmun ostida aniq vazifa doirasida amalga oshirilishi kerak bo'lgan harakat tushuniladi.

Boshqaruv jarayonida amalga oshiriladigan harakatlar va funksiyalarning 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 funksiyalari 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 qat'i nazar boshqaruvning har qanday jarayoni tarkibiy qismlari bo'lgan vazifalar haqida ketmoqda, shuning uchun ularni umumiy deb ataydilar.

Zamonaviy tadqiqotchilar boshqaruv funksiyalarining 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 muzokaralar olib borish va bitimlar tuzish. Amalda boshqaruv bo'yicha har bir ishda umumiy boshqaruv funksiyalari boshqarishdan biroz farq qiladi.

Shunga qaramasdan, boshqaruvning beshta umumiy funksiyalarini 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 harakatlari 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 rejalashtirilganlari bilan taqqoslash).

Keyingi mavzularda boshqaruvning umumiy funksiyalarining har birini izchil ko'rib chiqamiz.

### 2.2.1. Rejalashtirish

**Rejalashtirish** boshqaruv jarayonining birinchi, g'oyatda muhim funksiyasi bo'ladi. Agar rejaviy ko'rsatkichlar yetarlicha asoslanmagan bo'lsa, tashkilot keyingi bosqichlarda qanchalik yaxshi ishlamasin, 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 qayerda turibmiz? Menejerlar tashkilot haqiqatdan ham nimalarga erishishi mumkinligini aniqlashi uchun, tashkilotning asosiy sohalari (moliya, xodimlar, marketing)dagi kuchli va zaif tomonlarini baholashlari kerak;

– biz qaysi tomonga harakatlanishni xohlaymiz? Menejerlar tashkilotning atrof-muhitdagi imkoniyatlari va xavflarni baholab turib, tashkilotning maqsadlari qanday bo'lishi kerakligini va ularga erishishga nimalar xalaqit berishi mumkinligini belgilashlari kerak;

– buni biz qanday qilmoqchimiz? Menejerlar tashkilot a'zolari maqsadlarga erishmog'i uchun nimalar qilishlari kerakligini hal qiladilar.

Quyidagilar rejalashtirishning tamoyillariga kiradi:

– obyektlarni ularning muhimliklari bo'yicha ranjirovka qilinishi;

– rejaning muvofiqligi;

– rejaning ko'p variantlilikligi;

– ko'rsatkichlarning iqtisodiy asoslanishi;

– strategik, taktik va joriy rejalarning 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.

Rejalar nima qilish kerakligini ko‘rsatuvchi ro‘yxatga egaligi, qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun zarur bo‘lgan ishni bajarishning izchilligi, resurslar va vaqtni belgilab beradi. 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 hamda 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.

Korxonada faoliyatini operativ rejalashtirish ko‘pincha biznes-reja asosida amalga oshiriladi. Biznes-rejada tashkilot rioya qilishi 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 rejadan 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 dar-

kor. Bunda ular tadbirkorning ishga doir obro'si, qarzga xizmat ko'rsatish bo'yicha pul oqimlari, kafolatlarni ta'minlanishi va shaxsiy sarmoyaning ulushiga e'tibor qaratishlari kerak.

Biznes-rejalar asosan quyidagi bo'limlarga ega bo'ladi:

- mahsulot va xizmatlar;
- marketing;
- ishlab chiqarish rejasi;
- boshqaruv va tashkil qilish;
- sarmoya va kompaniyaning yuridik shakli;
- moliyaviy reja.

### 2.2.2. Tashkil qilish

Boshqaruvning keyingi funksiyasi **tashkil qilishdir**. Uning vazifasi quyidagilardir:

- tashkilotni qismlarga bo'lish, umumiy boshqaruv vazifalarini bo'linmalar va xodimlar 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'linadi. Bunda mehnat predmeti sifatida boshqaruv qarori, axborotlar va hujjatlar bo'ladi. 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 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;
- bir turdagi mehnat predmetlarini bir joyda jamlanishi;
- jarayonlarning egiluvchanligi.

Masalan, mutanosiblikda bitta jarayonning har xil ish joylarini teng o'tkazish qobiliyatiga, ish joylarini 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, keyingilari o'zlariga topshirilgan sohalarda qarorlar qabul qiladi va ularni amalga oshiradi. 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.

### 2.2.3. Motivatsiya

**Motivatsiya** – o'zini va boshqalarni maqsadlarga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir.

Rahbarlar doimiy ravishda xodimlarni, ular buni his qiladilarmi yoki yo'qmi, undaydilar.

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 yondashuvni asossizligini aniqlab bergan va motivatsiya ehtiyojlarning murakkab yig'indisining natijasi ekanligini ko'rsatgan. 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, 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, xulqni va uning sabablarini boshqalar 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 mazmuniy nazariyalarini 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. U pastki bosqichlardagi ehtiyojlar odamga yuqoriroq bosqichdagilarga qaraganda oldinroq ta'sir qiladi 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 qanoatlantirgandan keyin odamning xulqidagi qudratliroq omil bo'ladi.

Fiziologik ehtiyojlar yashab qolish uchun zarur bo'ladi. Ular o'z ichiga ovqat, suv, uy-joy, dam olishga ehtiyojni oladi.

Tegishlilik va daxldorlikka ehtiyojlar o'z ichiga nimagadir yoki kimgadir tegishlilik hissini, ijtimoiy o'zaro hamkorlik, bog'liqlik va qo'llab-quvvatlash hissini oladi.

Xavfsizlik va himoyalanganlikka ehtiyojlar atrof-muhit tomonidan jismoniy va psixologik xavflardan himoya qilinganlik va kelajakda fiziologik ehtiyojlar qanoatlantirilishiga ishonchni ko'zda tutadi.

Tan olinish va o'zini-o'zi qaror toptirishga ehtiyojlar o'zini-o'zi hurmat qilish (shaxsiy yutuqlar, omilkorlik)ni, atrofdagilar tomonidan hurmat qilinishni ko'zda tutadi.

**O'zini-o'zi aks ettirishga ehtiyojlar** – bu o'zining salohiyatli imkoniyatlarini amalga oshirishga ehtiyojlardir.

A. Maslou konsepsiyasidan amaliy xulosalar quyidagilardir:

– yuqori bosqich ehtiyojlari birlamchi ehtiyojlar (birinchi ikki bosqichdagilar) qanoatlantirilganligiga qadar undovlar bo'lishi mumkin emas;

– ehtiyojlarning bosqichlari qanchalik yuqori bo'lsa, ular odamlarning shunchalik kamroq soni uchun faol faoliyatga undovlar bo'ladi;

– qanoatlantirilmagan ehtiyojlar xodimlarni rag'batlantirmaydi, qanoatlantirilganlari esa ta'sir etishni to'xtatadi, shuning uchun ularning o'rnini qanoatlantirilmaganlar egallaydi;

– qandaydir bitta ehtiyojni qanoatlantirilishi yuqoriroq bosqichdagi ehtiyojni avtomatik ravishda ishga tushishiga olib keladi.

Maslou konsepsiyasi zamonaviy boshqaruv nazariyasi va amaliyotini rivojlanishiga katta ta'sir ko'rsatgan. Ammo hayot shuni ko'rsatganki, konsepsiyada bir qator juda zaif jihatlar mavjud.

Birinchidan, ehtiyojlar ko'pgina vaziyatli omillar (ishning mazmuni, tashkilotdagi holat, yosh va h.k.)ga bog'liqlikda har xil namoyon bo'ladi.

Ikkinchidan, hamma vaqt ham Maslou piramidasida taqdim etilganidek ehtiyojlarning bitta guruhni boshqasining orqasidan qat'iy kelishi bo'lavermaydi.

Uchinchidan, ikkilamchi ehtiyojlarni qanoatlantirilishi hamma vaqt ham ularning motivatsiyaga ta'sirlarini kuchsizlanishiga olib kelmaydi. Maslouning hisoblashicha, bu qoidadan faqat o'zini-o'zi aks ettirish istisno bo'ladi. U kuchsizlanmaydi, balki u qanoatlanganligi sari uning motivatsiyaga ta'siri kuchayadi. Amaliyotlarning ko'rsatishicha, tan olinish va o'zini-o'zi qaror



toptirish ehtiyojlari ham ularni qanoatlanishi jarayonida motivatsiyaga kuchayib boruvchi ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Mak Klelland nazariyasida undovlanayotgan odamning uchta ehtiyojlari ko'rib chiqiladi:

– **muvaqqiyatga** ehtiyoj, qo'yilgan maqsadlarga erishishga avvaligiga qaraganda samaraliroq intilish;

– **daxldorlikka** ehtiyoj, u atrofdegilar bilan yaxshi munosabatlarni qidirib topish va o'rnatish, ulardan yordam olish orqali amalga oshiriladi. Ularni qanoatlantirish uchun egalariga keng aloqalar, axborotlar bilan ta'minlanishi va boshqalar zarur;

– **hukmronlikka** ehtiyoj (ma'muriy, obro', iqtidor va h.k.), u odamlar xulqiga ta'sir ko'rsatish, ularning harakatlari uchun javobgarlikni o'ziga olishga intilishdan iboratdir.

Bunda shu narsa ta'kidlanadiki, hozirgi vaqtda ayniqsa yuqori bosqichdagi ehtiyojlar muhim, chunki pastki bosqichdagi ehtiyojlar, qoidaga ko'ra, qanoatlantirib bo'linganlaridir (rivojlangan mamlakatlarda).

F. Gersbergning nazariyasiga ko'ra, ehtiyojlar gigiyenik omillar va motivatsiyaga bo'linadi. Gigiyenik omillar (ish haqi, sharoitlar, munosabatlar, ishdagi tartib va xavfsizlik, mavqe) motivatsiya bo'lmaydi, chunki ular odamni faqat normal sharoitlar bilan ta'minlaydi va haqiqatdan ham qanoatlanishga olib kelmaydi. A. Maslou va Mak Klelland bo'yicha yuqori bosqich ehtiyojlariga taxminan mos keluvchi motivatsiya odamning xulqiga faol ta'sir ko'rsatadi. Qo'l ostidagilarni samaraliroq undash uchun rahbarning o'zi ishning mohiyatiga kirib borishi kerak.

Motivatsiyaning ko'rsatib o'tilgan mazmunli nazariyalari-dan tashqari **protsessual** nazariyalari ham mavjud. Ularda odam maqsadlarga erishish uchun harakatlarni qanday taqsimlashi va ularni amalga oshirish jarayonida xulqning turini tanlashi tahlil qilinadi. Bu nazariyalarga muvofiq shaxsning xulqi yana uning ushbu vaziyat bilan bog'liq idrok etishi va kutishlarining vazifasi, u tomonidan tanlab olingan xulq turining ehtimol bo'lgan oqibat-lari bo'ladi.

Motivatsiyaning quyidagi asosiy protsessual nazariyalari tan olingan: kutishlar nazariyasi, adolat nazariyasi va Porter-Lou-

larning motivatsiya modeli hamda partisipativ boshqaruv konsepsiyasi.

Kutishlar nazariyasiga muvofiq faol ehtiyojni mavjudligi odamni ma'lum maqsadga erishishga motivatsiyaning yagona zaruriy sharti bo'lmaydi. Odam yana xulqining u tomonidan tanlab olingan turi haqiqatdan ham qanoatlantirishga yoki istalganni olishga olib kelishiga umid qilishi kerak. Ushbu nazariyada motivatsiya tizimi tizimni kirishi – mehnat xarajatlari va uning chiqishi uchun qilingan mehnatni mukofotlash bilan qanoatlanganlik darajasi o'rtasidagi miqdoriy o'zaro aloqalarda quriladi. Masalan, ijrochi o'z mehnati intensivligini 20% ga oshirib, mehnat intensivligini oshishidan mukofotlar bilan qanoatlantirilish darajasi ham 20% dan kam bo'lmasligiga ishonishi kerak. Bunda menejmentning vazifasi unumdorlikni yoki ijrochi mehnati sifatini o'sishiga motivatsiyaning miqdoriy asoslangan tizimini ishlab chiqishdan iboratdir.

Asoschisi Steysi Adams bo'lgan adolat nazariyasi shu narsaga asoslanadiki, odamlar olingan mukofotning sarflangan harakatlarga nisbatini subyektiv ravishda belgilaydilar va keyin uni xuddi shunday ishni bajaruvchi boshqa odamlarning mukofotlanishi bilan solishtiradilar. Agar solishtirish nomutanosiblik yoki adolatsizlikni ko'rsatsa, unda ularda ruhiy keskinlik vujudga keladi va ular yomon ishlay boshlaydilar. Shuning munosabati bilan menejer bu xodimlarni undashi, keskinlikni olib tashlashi va adolatni tiklash uchun mutanosiblikni tuzatishi kerak. Buni ish haqi va mukofotlar miqdorini o'zgartirish yo'li bilan qilish mumkin.

Porter-Loulerning motivatsiya modeli kutishlar va adolat nazariyasiga asoslangan. Xodim tomonidan erishilgan natijalar uchta omilga bog'liq: sarflangan harakatlar, odamning qobiliyati va xususiyatlari, u tomonidan mehnat jarayonida o'z rolini his qilinishi. Sarflangan harakatlar darajasi, o'z navbatida, mukofotning qiymati va kishining mukofot olishi hamda o'zini qanoatlantirilishiga qanchalik ishonishiga bog'liq.

Partisipativ boshqaruv konsepsiyasi quyidagilarga asoslanadi: agar odam har xil tashkilot ichidagi faoliyatda ishtirok etsa, bundan qanoatlanish oladi va katta foyda bilan sifatliroq va unumliroq ishlaydi.

Misol keltirilgan nazariyalar shuni ko'rsatadiki, bugun insonning motivatsiyasi asosida nima yotganligi va motivatsiya nima bilan belgilanishini izohlab beruvchi qandaydir qonunlashtirilgan ta'lim yo'q. Har bir nazariya belgilangan tub farqlarga ega. Buning ustiga, bu nazariyalarda faqat motivatsiyaning asosida yotgan omillar tahlil qilinadi, ammo motivatsiya jarayoni esa amalda e'tiborsiz qoladi.

Chamasi motivatsiya tizimi yoki xodim mehnatini rag'batlantirilishi barcha ko'rib chiqilayotgan nazariyalarning elementlarini hisobga olishi kerak. Undovlar bo'yicha harakatlar o'z ichiga iqtisodiy va ma'naviy rag'batlantirish, mehnat mazmunining o'zini boyitish, xodimlarning ijodiy salohiyatini namoyon bo'lishi va ularning o'zini-o'zi rivojlantirishi uchun sharoitlar yaratishni hisobga olishi kerak. Bu vazifalarni amalga oshira turib, menejerlar mehnat jamoasi a'zolarining natijaviy ishi omillariga doimiy ravishda ta'sir ko'rsatishi kerak. Ularga birinchi navbatda quyidagilar kiradi: ishning mazmuni bo'yicha turli-tumanligi, ishlovchilar kasbiy malakasini o'sishi va kengayishi, olingan natijalardan qoniqish, javobgarlikning oshishi, tashabbus ko'rsatish imkoniyati va o'zini nazorat qilishni amalga oshirilishi.

Har bir menejer xodim ehtiyojlarining butun turli-tumanligini bilishi hamda boshqaruvning qaysi idoralari (subyektlari) yordamida uning u yoki bu ehtiyojlari qanoatlantirilishi kerakligini bilishi kerak.

Shuni tushunish kerakki, bitta xodimga nisbatan qo'llaniladigan mukofotlash tizimi, boshqasi uchun to'g'ri kelmasligi mumkin. Menejer u yoki bu xodimga nisbatan rag'batlantirishning u yoki bu usulini qo'llashni bilishi kerak.

#### 2.2.4. Muvofiqlashtirish

**Muvofiqlashtirish** — bu boshqaruvning boshqaruv tizimi elementlari o'rtasidagi o'zaro aloqa va muvofiqlikni ular o'rtasida ratsional aloqalar (kommunikatsiyalar)ni o'rnatish yo'li bilan ta'minlashga qaratilgan funksiyasidir. Bu aloqalarning xarakteri turli-tuman bo'lishi mumkin, chunki u muvofiqlashtirilayotgan jarayonlarga bog'liqdir. Shuning uchun bu vazifalarni bajarish

uchun ham xilma-xil hujjatli manbalar (hisobotlar, axborotlar, tahliliy ma'lumotlar)dan va majlislar, kengashlarda intervyu berishda muammolarni muhokama qilishda vujudga keladigan natijalardan foydalanish mumkin. Bunda tashkilot ishini normal borishidan chetga chiqishlarga tez e'tibor qaratishga yordam beruvchi texnik aloqa vositalari katta rol o'ynaydi.

Aloqaning ushbu va boshqa shakllari bilan tashkilot tizimchalari o'rtasida o'zaro hamkorlik o'rnatiladi, resurslar bilan manevr qilish amalga oshiriladi.

Muvofiqlashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

– alohida bo'linmalar, rahbarlar, xodimlar o'rtasidagi muvofiqlik va o'zaro hamkorlikni ta'minlash;

– boshqaruv jarayoni barcha xizmatlarining birligi va muvofiqligini ta'minlash;

– tashkilot bo'linmalari va lavozimli shaxslari faoliyatining tashqi muhit subyektlari, ish bo'yicha sheriklari bilan muvofiqligini ta'minlash;

– kompaniyaning ijrochi direktorlari bilan uning byudjeti loyihasining asosiy parametrlarini (bo'linmalar byudjetlarini batafsil ishlab chiqishga qadar) jamoaviy ishlab chiqish va muvofiqlashtirish.

Muvofiqlashtirishni bir necha turlarga bo'lish mumkin:

– preventiv, bunda muammolar, qiyinchiliklar va ularni bartaraf qilish yo'llari bashorat qilinadi va adekvat choralar qo'llaniladi;

– bartaraf qiluvchi, u tizimdagi uzilishlarni ular sodir bo'lgandan keyin tugatishga mo'ljallangan;

– tartibga soluvchi, u boshqaruv tizimlari va ishlab chiqarishni ma'lum doiralarda qo'llab-quvvatlashga mo'ljallangan;

– rag'batlantiruvchi, boshqaruv tizimlari va ishlab chiqarishning samaradorligini oshiradi.

Barcha bosqichlardagi rahbarlar va ijrochilarning mustaqilligi va mas'uliyatini o'sishi sharoitlarida norasmiy aloqalar deb ataluvchilarning o'sishi sodir bo'ladi, ular boshqaruv tuzilmasining bitta bosqichida bajariladigan ishlarni gorizontaal muvofiqlashtirilishini ta'minlaydi. Shuning bilan bir vaqtda vertikal muvofiqlashtirishga zaruriyat qisqaradi, bunda boshqaruv tuzilmasi «tekis» bo'lib qoladi.

### 2.2.5. Nazorat

Boshqaruv jarayonining **nazorat** funksiyasi qabul qilingan qarorlarning boshqaruv tizimining haqiqiy holati, haqiqiy erishilgan natijalar va rejalashtirilgan maqsadlarga mosligi darajasini belgilaydi, chetga chiqishlar va ularning sabablarini aniqlaydi. Shuning uchun ham «nazorat»dan chiquvchi o'q «rejalashtirish» tomon ketadi.

Qoidaga ko'ra, nafaqat «miqdoriy» balki «sifat» ko'rsatkichlari ham nazorat qilinadi. Nazoratni quyidagicha tasniflash mumkin:

- nazorat obyektlari bo'yicha;
- ijrochilar bo'yicha;
- qabul qilinayotgan qaror bo'yicha;
- nazorat obyektidan bundan keyin foydalanish imkoniyati bo'yicha;
- munosabatlarning turi bo'yicha;
- ochiqlik alomati bo'yicha;
- ko'lami bo'yicha;
- o'tkazish uslubiyoti bo'yicha;
- axborotni olish va ishlab chiqish usuli bo'yicha;
- undovchi ahamiyatining darajasi bo'yicha;
- bajariladigan operatsiyalarning obyektlari bo'yicha (bir vazifali va ko'p vazifali);
- xarakteri bo'yicha (uzluksiz va davriy);
- nazorat qilinayotgan miqdorlarning soni bo'yicha (yagona yoki bir o'lchamli, ko'p yoki ko'p o'lchamli);
- obyektlarni nazorat tomonidan qamrab olinishi darajasi bo'yicha;
- nazoratning tartibi bo'yicha;
- nazoratning vaqti bo'yicha;
- nazorat operatsiyalarini boshqarilishining davriyligi bo'yicha;
- mexanizatsiyalashish (avtomatlashish) darajasi bo'yicha;
- obyektning yashash davrasi pallalari bo'yicha.

Nazorat yana dastlabki, joriy va xulosaviy bo'ladi. Birinchisi ishlarni haqiqiy boshlanishiga qadar o'tkaziladi, unda standartlar o'rnatiladi, yo'l qo'yiladigan chetga chiqishlarning ko'lami belgilanadi va h.k.. Xo'jalik jarayoni bosqichida amalga oshiriladigan nazorat joriy degan nomga ega. Uning vazifasi xo'jalik operatsiyalari va ishlab chiqarish vazifalarini bajarilishdagi kamchiliklar-

ni operativ aniqlash va o'z vaqtida ularni oldini olishdir. Yakuniy nazorat ish bajarilgandan keyin amalga oshiriladi. Bunda olingan natijalar ko'zda tutilganlar bilan solishtiriladi.

Nazoratni amalga oshirishda amal qilish kerak bo'lgan asosiy tamoyillarni ajratish mumkin, bular:

- nazoratning strategik yo'naltirilganligi;
- nazoratning natijalarga yo'naltirilganligi;
- nazoratning o'z vaqtidaligi;
- nazoratning egiluvchanligi;
- nazoratning ochiqligi;
- nazoratning samaradorligi.

Nazorat funksiyasini bajarishning asosiy qurollari – kuza-tish, faoliyatni har tomondan tekshirish, hisobga olish va tahlil qilishdir. Boshqaruvning umumiy jarayonida nazorat teskari aloqaning elementi sifatida bo'ladi, chunki uning ma'lumotlari bo'yicha oldin qabul qilingan qarorlar, rejalar va hatto me'yorlar, normativlarga tuzatishlar kiritish amalga oshiriladi. Samarali qo'yilgan nazorat albatta strategik yo'nalishga ega bo'lishi, natijalarni mo'ljallashi, yetarlicha oddiy bo'lishi kerak. Keyingi talab ayniqsa hozirgi sharoitlarda muhimdir, chunki hozir tashkilot o'z ishini odamlarga ishonch tamoyilida kirishga harakat qilmoqda, bu esa bevosita menejer tomonidan bajariladigan nazorat vazifalarini ancha qisqartirish zarurligi va imkoniyatiga olib keladi. Bu sharoitlarda nazorat yumshoqroq va tejamli bo'ladi.

Nazoratni amalga oshirish uchun barcha rejalar, dasturlar va vazifalarni bajarilishini hisobga olish talab qilinadi. Bunda miqdor, sifat, xarajatlar, ijrochilar va muddatlar parametrlari bo'lishi mumkin. Resurslarni sarflanishini resurslar va tovarlarning barcha turlari, yashash davrining bosqichlari va bo'linmalar bo'yicha hisobga olish maqsadga muvofiqdir.

Hisobga olishga quyidagi talablar qo'yiladi:

- ma'lumotlarning to'liqligi, ya'ni hisobni boshqaruv tizimi-ning barcha elementlari bo'yicha olib borish;
- dinamiklik, ko'rsatkichlarni dinamikada aks ettirish;
- tizimiylik;
- soddalik;



- kompyuter texnikasi asosida avtomatlashtirilganlik;
- iqtisodiylik;
- vorislik.

Boshqaruv tizimini faoliyat yuritishi ustidan muntazam va sifatli hisobga olish hamda nazoratni amalga oshirilishi uning yuqori samaradorligining muhim sharti bo‘ladi.

Tashqi muhit bilan murakkab o‘zaro munosabatlarga ega zamonaviy tashkilotlar boshqaruv jarayonida mavjud bo‘lgan ko‘rib chiqilgan umumiy vazifalardan farqli o‘laroq bir qator **maxsus vazifalarni** amalga oshiradi: marketing, ishlab chiqarish, moliya, xodimlar, innovatsiyalar va boshqalarni boshqarish. Bu vazifalarning har birini korxonani boshqarish bo‘yicha ishning ma‘lum turi sifatida ko‘rib chiqish mumkin. Bu ishning boshqaruvda mehnatni taqsimlash jarayonida ajralib chiqadigan, obyektiv xarakterga ega, nisbatan mustaqil uchastkalaridir.

#### **Nazorat savollari:**

1. Boshqaruv maqsadi deganda nima tushuniladi?
2. Qisqa muddatli yoki joriy maqsadlarning mohiyati nima?
3. Uzlüksiz maqsadlar deganda nima tushuniladi?
4. Fursatli maqsadlar deganda nima tushuniladi?
5. Innovatsion maqsadlar nima?
6. «Maqsadlar shajarasi»ning mohiyati nima?
7. Boshqaruv jarayoni deganda nima tushuniladi?
8. Boshqaruv funksiyalarining mohiyati nimada?
9. Rejalashtirish funksiyasining mohiyati nima?
10. Tashkil qilish funksiyasining mohiyati nima?
11. Motivatsiya funksiyasining mohiyati nimada?
12. Muvofiqlashtirish funksiyasining mohiyati nimada?
13. Nazorat funksiyasining mohiyati nima?

#### **Asosiy tayanch iboralar:**

Maqsad, joriy maqsadlar, nazorat, uzlüksiz maqsadlar, innovatsion maqsadlar, maqsadlar shajarasi, maqsadli yondashuv usuli, boshqaruv funksiyalari, rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya, muvofiqlashtirish, nazorat.

### III bob. BOSHQARUVNING TASHKILİY STRUKTURASI VA BOSHQARISH USULLARI

#### Reja:

- 3.1. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi haqida tushuncha.
- 3.2. Tashkiliy tuzilmalarning turlari.
- 3.3. Boshqaruv usullari.

#### 3.1. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi haqida tushuncha

Menejmentning tarkibiy tuzilishi deganda boshqaruv bo'g'inlari va bosqichlarining miqdori va tarkibi tushuniladi. Menejment tashkiliy tuzilishining oddiy va tushunarli bo'lishi uning ish imkoniyati yuqori bo'lishini kafolatlaydi, ya'ni boshqaruv tashkiliy tuzilmasida bosqich va bo'g'inlar qancha kam bo'lsa, boshqaruv shunchalik samarali bo'ladi.

**Boshqaruv bo'g'inlari** — bu bitta yoki bir qancha vazifalarni bajaruvchi mustaqil tarkibiy unsurlardir. Tuzilma unsurlari, ularning bo'linmalari va boshqaruv apparatida ishlovchilardir.

**Boshqaruv bosqichlari** — bu boshqarishning biror darajasidagi ma'lum bo'g'inlar yig'indisidir. Shu belgisiga ko'ra boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari ko'p bosqichli (ko'p bo'g'inli), uch, ikki bosqich (bo'g'in)li bo'ladi. Bosqichlar va bo'g'inlar o'rtasidagi aloqa tik va ufqiy bo'lishi mumkin. Tik bo'g'inlar rahbarlar bilan ularga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarni, ufqiy aloqalar boshqaruvning teng huquqli bo'g'in va unsurlari o'rtasidagi munosabatlarni bildiradi.

Iqtisodiyotni boshqaruv tashkilotlari yuqori, quyi, teng huquqli tashkilotlarga bo'linadi. Yuqori tashkilotlar respublika va tarmoq boshqaruv tashkilotlariga ajratiladi.

Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari ishlab chiqarishning turli tarmoqlarini birlashtiradi. Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari Konstitutsiyaga asoslangan holda faoliyat yuritadi. Xalq xo'jaligini boshqarishning umumdavlat tashkilotlari qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud tashkilotlariga bo'linadi. Qonun chiqaruvchi oliy tashkilot O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisidir. U xalq xo'jalik faoliyatini tartibga soluvchi qonun, qonunchilik hujjatla-

rini tasdiqlaydi. Davlat rejalari va byudjetining bajarilishi haqida hisobotni muhokama qilib tasdiqlaydi, iqtisodiyotni boshqarishning ijroiya tashkilotlarini shakllantiradi.

Xalq xo'jaligini boshqarishning ijroiya tashkilotlarga umumiy, tarmoq va maxsus vakolatga ega tashkilotlar kiradi. Umumiy vakolatga ega ijroiya tashkilotlariga O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi va hokimiyatlar kiradi. Maxsus vakolatli tashkilotlar tarmoqlararo xususiyatga ega vazifalarni bajaradi. Ular qatoriga davlat qo'mitalarini kiritish mumkin.

Umumdavlat boshqaruvi tashkilotlarining asosiy vazifalari: fan-texnika taraqqiyotining asosiy yo'nalishlarini belgilash, tabiiy muhitni muhofaza qilish, pul va kredit tizimiga rahbarlik qilish, soliq va daromadlarni belgilash, hisob va statistikani tashkil etish, narx, tariflar belgilash, xalq xo'jaligi tarmoqlariga rahbarlik qilish kiradi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining doimiy ish yurituvchi tashkilotlari faoliyati tarmoqlararo ilmiy-texnikaviy ishlarga rahbarlik qilish, fan-texnika sohasida tanlov, ko'ngilli asosda ishlarni tashkil etish kabi vazifalarni bajaradi.

Respublika tovar birjalarining asosiy vazifasi korxonalar bilan hamkorlikda mintaqada moddiy texnikaviy ta'minotning barqaror va samarali tizimini tashkil etish, iste'molchi va ishlab chiqaruvchilar o'rtasida barqaror mintaqaviy aloqalarni o'rnatish, mahsulot yetkazib berishni nazorat qilish, korxonalarga ular moddiy-texnikaviy ta'minlanishida ko'mak berishdan iboratdir. Moddiy-texnikaviy ta'minot tashkilotlari xo'jalik hisobi asosida ishlab chiqarish vositalarini sotishning ko'p tarmoqli savdosini ta'minlash va moddiy resurslardan oqilona foydalanishga rahbarlik qiladilar.

Moliya vazirligi va uning joylardagi tashkilotlari davlat va korxonalar manfaatlarini himoya etishga asoslangan butunlay yangi moliyaviy siyosatni amalga oshiradi, xo'jalik yuritish samaradorligini so'm bilan nazorat etishni ta'minlaydi, shirkat va yakka tartibdagi mehnat faoliyatini moliyalash-kreditlash asosida tartibga solish bo'yicha choralarni belgilaydi, aholi daromadlaridan

soliq olishni, bozor iqtisodiyotiga mos ish usullari va shakllarini joriy etadi, byudjet tashkilotlari faoliyatini moliyalashtirish tizimini o'zgartiradi, uni iqtisodiy me'yor va mezonlar asosida tashkil etadi, ish sifatini oshirishni iqtisodiy rag'batlantirish va ajratilgan mablag'lardan maqbul ravishda foydalanishni iqtisodiy rag'batlantirish usullarini keng qo'llashni ta'minlaydi.

Respublika Markaziy Banki iqtisodiyotdagi barcha kredit va hisob-kitob munosabatlarini tashkil etuvchi va tartibga soluvchi bosh bankdir.

Tijorat banklari tizimi faoliyati to'liq xo'jalik hisobi va o'z-o'zini moliya bilan ta'minlash asosiga o'tkaziladi.

Mehnat va ijtimoiy masalalar bilan shug'ullanuvchi davlat tashkilotlari va ularning joylardagi bo'linmalari to'liq bandlikni, band bo'lmagan mehnat resurslarini qayta tayyorlash va kasb o'rgatish, kadrlarga bo'lgan talabni qondirishni ta'minlaydi.

Respublika vazirliklari respublika hududidagi konsernlar tarmoqlarni boshqarishni amalga oshiradi. Tarmoqni boshqarish tizimiga yakka rahbarlik asosida ish yurituvchi vazir boshchilik qiladi. U qo'l ostidagi vazirlik va unga qarashli korxonalar faoliyatiga shaxsan javobgardir.

Har bir vazirlikda vazir tarmoqni boshqarishning muhim masalalarini kollegial ravishda ko'rib chiqish va amalga oshirishga imkon beruvchi maslahat tashkilotlari tashkil etiladi. Bosh maslahat beruvchi tashkilot — kollegiya bo'lib, uning tarkibiga vazir o'rinbosarlari, boshqarma boshliqlari, korxonalar rahbarlari kiradi.

Xalq xo'jaligi tarmog'i tarkibida ham davlat, ham xususiy korxonalar, firma, aksioner jamiyatlari faoliyat yuritadi. Korxonalar, firma, aksionerlar jamiyatlari fan-texnika salohiyatidagi samarali foydalanish, ishlab chiqarishni kooperatsiyalash va uyg'unlashtirish asosida mahsulot ishlab chiqarish maqsadida tashkil etiladi. Ular xo'jalik hisobi asosida sanoat, qurilish, transport, savdo va boshqa sohalarda faoliyat yurituvchi tarkibiy qismlardan tashkil topadi. Tarkibiy qism bankda alohida balans va hisob raqamiga ega bo'lishi va ijara pudrati bo'yicha, xususiy sohada ish yuritishi mumkin. Korxonalar, firma, aksionerlik jamiyati tarkibiy birlikka

qarashli asosiy fond va mablag'larni biriktiradi, ichki xo'jalik munosabatlarini amalga oshirish, tarkibiy birliklar o'rtasidagi munozaralarni hal etish, shuningdek, ular o'z majburiyatlari bo'yicha javobgarlik tartibini belgilaydilar. Tarkibiy birlik qonunda belgilangan huquqlari doirasida unga biriktirilgan mulkni tasarruf etadi. Firma, aksionerlar jamiyatlari nomidan boshqa tashkilotlar bilan shartnomalar tuzadi. Korxonalar, firma, aksionerlar jamiyatlari tarkibiy birlikka o'z nomidan shartnoma tuzish va bu shartnoma bo'yicha javob berish huquqini beradi.

Korxonani boshqarish korxonalar to'g'risidagi qonunga asosan amalga oshiriladi. Bu qonunda ko'zda tutilgan tamoyillardan biri butun jamoaning hamda uning tashkilotlari muhim qarorlarni qabul qilish va uni bajarishni nazorat qilishda ishtirok etish yo'li bilan amalga oshiriladigan o'z-o'zini boshqarish tamoyilidir.

### 3.2. Tashkiliy tuzilmalarning turlari

Tashkilot (korxonalar)ning tashkiliy tuzilmasini tashkilotni boshqarish tizimi bilan o'zaro bog'langan va bo'ysunish tartibida joylashtirilgan, maqsadga qaratilgan holda faoliyat yuritish va uni rivojlanishini ta'minlashga qaratilgan elementlarning tartibga solingan yig'indisi sifatida belgilash mumkin.

Tashkilotda tuzilmalarning bir necha turlarini ajratish mumkin: texnologik, ishlab chiqarish, moliyaviy, ijtimoiy, axborot, tashkiliy va h.k.. Bunda oxirgisi alohida o'ringa ega: u sinergetik samara olish va qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun elementlarning o'zaro hamkorligini tartibga soladi, shaxsan tashkiliy yaxlitlikni yaratadi. Korxonaning tashkiliy tuzilmasi ishlab chiqarish tuzilmasi va boshqaruv tuzilmasining tashkiliy yaxlitligi sifatida bo'ladi. Ishlab chiqarish tuzilmasi bazis sifatida boshqaruvning tuzilmasini belgilab beradi.

Boshqaruvning vazifalari va tuzilmasi dialektik yaxlitlikda bo'ladi. Yangi tashkilotni tashkil qilishda vazifalar, tuzilmalar (bo'linmalar, lavozimlar)ni shakllantirish, ularga huquqlar, vakolatlar va javobgarliklarni biriktirish uchun asos bo'ladi. Ishlab chiqarish, boshqaruvni takomillashtirish va har tomonlama rivojlantirishda tuzilma vazifalar majmuasining ehtimol bo'lgan

o'zgarishlari diapazoni (darajasi)ni belgilab beruvchi asos bo'ladi. Bunday tuzilma tubdan o'zgartirilmaydi, ya'ni asosiy bo'linmalar va lavozimlar saqlanib qolinadi.

Tashkilotlar (korxonalar)ni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi katta turli-tumanligi bilan ajralib turadi va quyidagi omillar bilan belgilanadi:

- tashkilot faoliyatining xarakteri va uning xususiyatlari bilan (ishlab chiqariladigan va sotiladigan mahsulotlarning tarkibi, texnologik, texnik jihozlanishi);

- tashkilot ishlab chiqarish yoki tijorat faoliyatining o'lchamlari (hajmlari) bilan;

- boshqaruv apparati tuzilishining asosiy faoliyati (ishlab chiqarish, tijorat)ning ierarxik tuzilishiga mosligi bilan;

- boshqaruvning tashkil qilish shakli bilan;

- tashkilotni boshqarishning markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan shakllari o'rtasidagi munosabat bilan;

- boshqaruvning sohaviy va hududiy shakllari o'rtasidagi munosabat bilan (mahsulot, mintaqa bo'yicha);

- xodimlar malakasining darajasi bilan;

- tashkilotning strategiyasi bilan;

- tashkilot tashqi muhitining murakkabligi va dinamikligi bilan;

- mahsulotning ta'minoti va sotilishini tashkil qilinishi bilan;

- tashkilotni geografik joylashishi bilan va h.k..

Tashkilotning tashkiliy tuzilmasini shakllantirishda uning oldiga quyidagi talablarni qo'yish kerak:

- mahsulotni ishlab chiqarish va sotish jarayoni, boshqaruv tuzilmasi faoliyat yuritishining natijasi sifatida mutanosiblik, uzluksizlik, parallellik, bir maromdalik talablariga mos kelishi kerak;

- tashkiliy tuzilma tashkilotni rejali ravishda rivojlanishiga yordam berishi kerak;

- tuzilma elementlari (bo'linmalar)ning soni kichik, ammo tashkilot normal faoliyat yuritishi uchun yetarlicha bo'lishi kerak, bitta darajadagi tarkibiy qismlar o'rtasidagi gorizontaal aloqalar soni ham xuddi shunday bo'ladi. Gorizontaal aloqalar norasmiy munosabatlarni amalga oshirishga imkon beradi va ko'nikmalarni uzatishga ko'maklashadi, bitta darajadagi tarkibiy qismlarning



tizim maqsadlarini bajarish bo'yicha harakatlarini muvofiqlashtirishini ta'minlaydi. Aloqalar sonining kamayishi, tizimni faoliyat yuritishining barqarorligi va operativligini oshishiga olib keladi;

– tashkiliy tuzilma egiluvchan, qat'iy aloqalarning eng kam miqdoriga ega, sodir bo'layotgan o'zgarishlar, ya'ni vazifalar va yangi xizmatlarni bajarish zaruriyatiga muvofiq tez yo'lga qo'yishga qodir bo'lishi kerak. Tizimning ixchamligi uni bozor talablariga tez moslashishining talablaridan biri bo'ladi;

– tashkiliy tuzilma iloji boricha sodda bo'lishi kerak, buning uchun boshqaruv darajalari miqdorini, tashkilot tarkibiy qismlari o'rtasidagi aloqalar sonini qisqartirish, ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish zarur;

– tashkiliy tuzilma tashkilotga fan yutuqlari va ilg'or tajribani tatbiq etishga ko'maklashishi kerak;

– tizim elementlari o'rtasidagi hamda tizim va atrof-muhit o'rtasidagi kommunikatsiyalar aniq bo'lishi kerak;

– tashkiliy tuzilma ishlab chiqilgan va sotilgan tovarlar va xizmatlarning yuqori sifatini ta'minlashi kerak;

– tashkiliy tuzilma tashkilotni faoliyat yuritishining yuqori samaradorligini ta'minlashi kerak.

Tashkiliy tuzilmani shakllantirishda yana boshqaruvchanlikni ham hisobga olish kerak. Shuningdek quyidagi tushunchalarni ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir:

– boshqaruvchanlik ko'lami (M) – bu ma'lum menejer yoki boshqaruv idorasining haqiqatdan ham bevosita qo'l ostida bo'lgan xodimlar bo'linmalarining soni;

– boshqaruvchanlik me'yori (N) – bu boshqaruv munosabatlari va boshqaruv texnikasi rivojlanishining zamonaviy sharoitlarida ma'lum menejer yoki boshqaruv idorasiga bo'ysunishi maqsadga muvofiq bo'lgan xodimlar yoki bo'linmalarining soni. Bu, aslida boshqaruvning muvofiq ko'lamidir.

Bunda boshqaruvchanlik me'yori (N)ning boshqaruvchanlik ko'lami (M)ga nisbati bo'lgan boshqaruvchanlik koeffitsiyenti

( $K_u$ )dan foydalanish maqsadga muvofiqdir:  $K_u = \frac{N}{M}$

Ushbu koeffitsiyentlar boshqaruv subyektining boshqaruvchi qobiliyati va boshqaruv obyektining murakkabligi o'rtasidagi nisbatni aks ettiradi.

$K_u > 1$  da boshqaruv subyekti salohiyatidan yetarlicha bo'lmagan holda (kattaroq yoki kichikroq darajada) foydalaniladi, boshqaruv-ga xarajatlar ham shunday.

$K_u < 1$  da boshqaruv subyekti (menejer yoki boshqaruvning ma'lum idorasi)ga ortiqcha ish yuklangan, boshqaruv qiyinlash-gan, boshqaruvchanlik pasaygan.

$K_u = 1$  miqdori muvofiq bo'ladi. Bunda boshqaruv subyekti-ning boshqarish qobiliyati boshqaruv obyektini murakkabligiga mos keladi.

Ba'zi bir mutaxassislar boshqaruvchanlik me'yori miqdorini tavsiya qila turib, bitta boshliqning qo'li ostidagilarning soni 7 na-fardan oshib ketmasligi kerak deyдилar. Ruhshunoslarni belgilash-laricha, bu bosh miya ishining xususiyatlari bilan bog'liqdir. «7» soni inson tafakkurida qandaydir chegaraviy ahamiyatga egaligi haqida ko'pgina xalqlar og'zaki ijodiyotining tahlili darak beradi.

Shu bilan birga, bu son faqat boshqaruvchanlikning o'rtacha me'yori bo'ladi. Buning ustiga hozirgi sharoitlarda axborot tizim-lari va guruhli ishdan keng foydalanish hisobiga boshqaruvchanlik ko'lamini yanada ko'payishining ehtimoli bor. Masalan, D. Vud-vord korxonalarini tekshirib chiqqandan keyin ishlab chiqarish-ning uchta har xil turlari uchun quyidagi ma'lumotlarni olgan va mehnat ilmiy tadqiqot instituti boshqaruvchanlik me'yorlarining quyidagi miqdorlarini tavsiya qilgan:

– boshqaruvning yuqori darajasi uchun, bunda qo'l ostidagilar har xil xarakterdagi vazifalarni bajaradilar, 3–7 nafar kishi;

– boshqaruvning o'rtacha darajasi uchun, bunda qo'l ostidagi-lar o'xshash vazifalarni bajaradilar, 8–20 nafar kishi;

– boshqaruvning quyi darajasi uchun, bunda qo'l ostidagilar bir xildagi vazifalarni bajaradilar, 21–40 nafar kishi.

Direktor darajasi (yuqori daraja) va brigadir darajasi (quyi da-rajaga uchun boshqaruvchanlik darajasidagi katta farq uch mar-tadan to o'n besh martagacha) shu bilan izohlanadiki, direktor va uning qo'li ostidagilar odatda bular uning o'rinbosari va unga

to'g'ridan to'g'ri chiquvchi sexlar va bo'linmalar boshliqlari darajasidagi muvofiqlashtirish nisbati brigadir va ishchilar darajasidagi muvofiqlashtirish nisbatida ham amalga oshiriladigan huquqlarning mazmuni bo'yicha va ham axborotli almashuvning xarakteri bo'yicha juda kuchli farq qiladi. Agar brigadirga ishchini yuzini, nomini bilish zarur bo'lsa, u buni qiladi, direktor uchun o'zining o'rinbosari haqidagi bunday ma'lumotlar u bilan samarali o'zaro hamkorlik o'rnatish uchun yetarli bo'lmaydi.

3.1-jadval

**Ishlab chiqarishning tashkiliy ierarxiyasi har xil bo'g'inlari va turlari uchun boshqaruvchanlik ko'lami**

| Ishlab chiqarishning darajasi | Donali ishlab chiqarish | Ommaviy ishlab chiqarish | Sinov tarzida ishlab chiqarish |
|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Yuqori bo'g'in                | 4                       | 7                        | 10                             |
| Quyi bo'g'in                  | 23                      | 48                       | 15                             |

Shuning uchun tashkiliy ierarxiyaning pastki qavatlaridan boshqaruvchanlikning muvofiq ko'lami yoki me'yorining yuqorisi tomon harakatlanishi miqdori kamroq bo'ladi, chunki boshqaruv vazifalari murakkablashadi.

Boshqaruvchanlik me'yorlariga yana bir qator boshqa omillar ham ta'sir ko'rsatadi. Hammadan avval bular ishni bajarish bilan bog'liq omillar, ya'ni:

- ishlarning o'xshashligi;
- ishlarning hududiy uzoqlashganligi;
- ishlarning murakkabligi.

Omillarning yana biri kim rahbarlik qilishi va kimning ustidan rahbarlik qilishga bog'liq: menejer va uning qo'li ostidagilarning kasbiy darajasi va shaxsiy xususiyatlari.

Omillarning eng ko'p sonli guruhi boshqaruvni tashkil qilishga tegishlidir:

- huquqlar va javobgarliklarni boshqalarga topshirishdagi aniqlik darajasi;
- maqsadlarni qo'yilishidagi ravshanlik darajasi;

– tashkilotdagi barqarorlik (o‘zgarishlarning tezligi) darajasi;

– ish natijalarini o‘lchashdagi obyektivlik darajasi;

– kommunikatsiyalar texnikasi.

Tashkiliy tuzilmalarning asosiy parametrlarini ajratish mumkin, ya’ni:

– boshqaruvning markazlashganlik (markazlashmaganlik) darajasi;

– mehnatni taqsimlanganlik va ixtisoslashganligi darajasi;

– departamentlashtirish va kooperatsiyalash;

– har bir darajadagi boshqaruvchanlik ko‘lami;

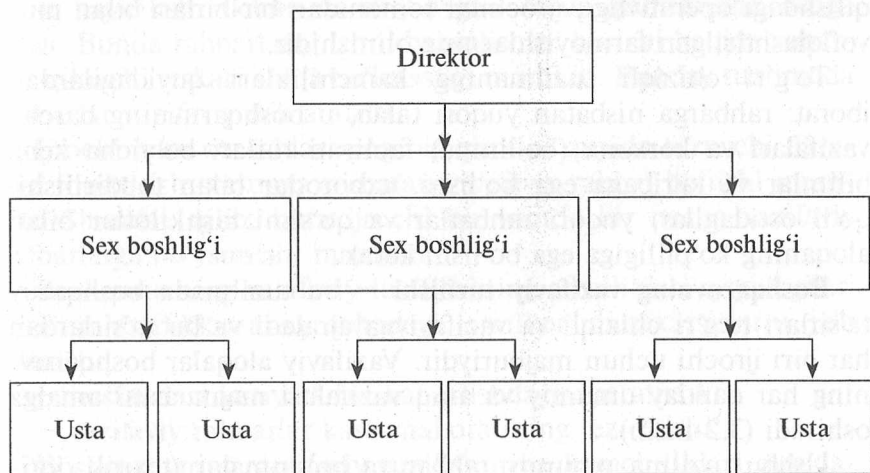
– boshqaruvning shakllantirilganlik darajasi;

– boshqaruv bosqichlarining soni;

– bo‘g‘inlilik, ya’ni gorizontal (bir darajada) joylashgan bo‘linmalarning soni;

– tizimning murakkabligi darajasi.

Tashkiliy tuzilmalarni ko‘rish uchun tashkilotlarni boshqarish tizimidagi tizimchalar, idoralar va xodimlarning hukmronligi, bo‘ysundirishning vertikal nisbatlarini aks ettiruvchi ierarxiyalik tamoyili muhim ahamiyatga ega.



3.1-rasm. To‘g‘ri chiziqli tashkilot tuzilmasi.

**To'g'ri chiziqli tuzilma** tashkilot va har bir bo'linmaning boshida barcha vakolatlarga ega bo'lgan va boshqaruvning barcha vazifalarini o'z qo'liga jamlagan rahbar turishini ko'zda tutadi (3.1-rasm). Zanjircha bo'yicha yuqoridan pastga uzatiladigan uning qarori barcha quyida turuvchi bo'g'inlar tomonidan bajarilishi majburiydir. Boshqaruvning ushbu tizimida rahbarlarning ierarxiyasi shunday asosda tashkil qilinadi (masalan, tashkilot direktori, sex boshlig'i, master).

Yakka hukmronlik tamoyili shundan iboratki, qo'l ostidagilar faqat bitta rahbarning farmoyishlarini bajaradilar. Buning ustiga amaldor shaxs qandaydir ijrochilarga ularning bevosita rahbarini chetlab o'tib, farmoyish berish huquqiga ega emas.

Ushbu tuzilma ayrim mutaxassislar va xizmat bo'linmalarini mavjud bo'lishiga yo'l qo'yadiki, ular faqat to'g'ri chiziqli rahbarga axborotlarni yig'ish va ishlab chiqarishda yordam beradilar, ammo o'zlari boshqarilayotgan obyektga ko'rsatmalar yoki yo'riqnomalar bera olmaydilar.

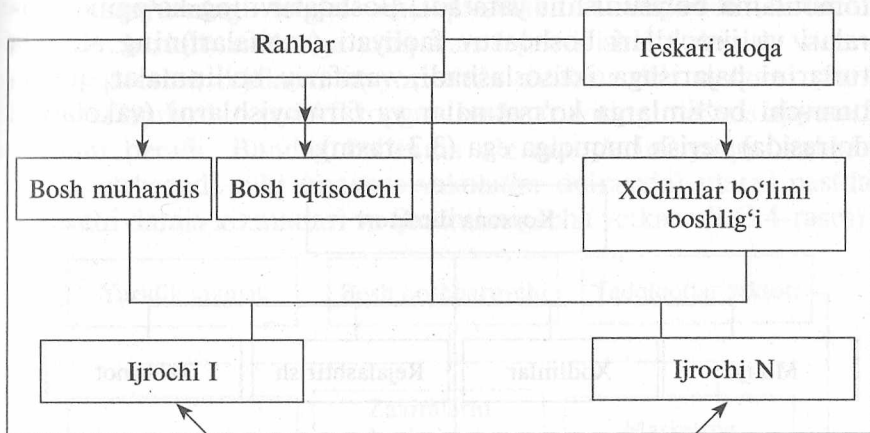
Boshqaruvning bu tuzilmasining afzalligi farmoyishlarning yakkaligi va aniqligi, rahbarning o'zi boshqarayotgan bo'linma faoliyati natijalari uchun oshirilgan javobgarligi, qarorlar qabul qilishdagi operativligi, ijrochilar tomonidan bir-birlari bilan muvofiqlashtirilgan farmoyishlarning olinishidir.

To'g'ri chiziqli tuzilmaning kamchiliklari quyidagilardan iborat: rahbarga nisbatan yuqori talab, u boshqaruvning barcha vazifalari va korxonada (bo'linmada) faoliyati turlari bo'yicha keng bilimlar va tajribaga ega bo'lishi, axborotlar bilan to'ldirilishi, qo'li ostidagilar, yuqori rahbarlar va qo'shni tashkilotlar bilan aloqaning ko'pliligiga ega bo'lishi kerak.

**Boshqaruvning vazifaviy tuzilishi** — bu tuzilmada boshqaruv ta'sirlari to'g'ri chiziqli va vazifaviyga ajraladi va bu ta'sirlardan har biri ijrochi uchun majburiydir. Vazifaviy aloqalar boshqaruvning har qanday umumiy va aniq vazifalari majmuasini amalga oshiradi (3.2-rasm).

Ushbu tuzilma umumiy rahbar va bo'linmalar (texnik, iqtisodiy va h.k.) rahbarlari ijrochilarga o'z ta'sirini vazifalar bo'yicha taqsimlaydilar. Rahbarlar bir-birlarining ishiga aralashmaydi.

Umumiy rahbar faqat bo'linmalar rahbarlarining harakatlarini muvofiqlashtiradi va o'z vazifalarining cheklangan ro'yxatini bajaradi (rahbarlar o'rtasidagi muvofiqlashtiruvchi aloqa rasmida ko'rsatilmagan).



3.2-rasm. Boshqaruvning vazifaviy tuzilmasi.

Har bir rahbar faqat vazifalarning aniq ijrochilar tomonidan ishni bajarilishi uchun zarur bo'lgan zarur qisminigina o'ziga oladi. Bunda rahbarlarni ishni bajarilishini borishi haqida xabardor qiluvchi teskari aloqa bo'lmisligi mumkin. Bunday tuzilmada rahbarlar vazifaviy deb ataladi.

Ijrochi ham o'z ishlarining bir qismini quyida turuvchi darajaga topshirishi va unga nisbatan vazifaviy rahbar bo'lishi mumkin. Shunday qilib, bitta ijrochi bir vaqtda bir necha vazifaviy rahbarlarga bo'ysunishi mumkin.

Boshqaruvning vazifaviy tuzilishining afzalliklari quyidagilar:

– rahbarlikka aniq sohadagi omilkor mutaxassislarni jalb qilinishi;

– nostandart vaziyatlarni hal qilishdagi operativlik;

– vazifaviy rahbarlar kasb mahoratining tez o'sishi;

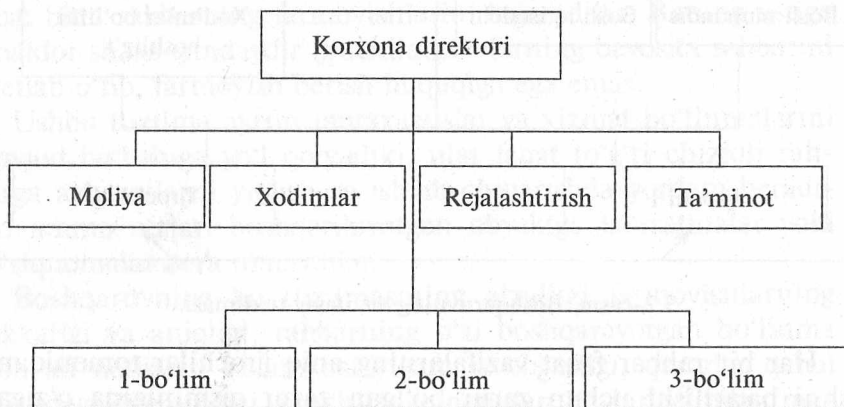
Boshqaruvning vazifaviy tuzilishining kamchiliklari quyidagilar:

– yakka hukmronlik tamoyilining buzilishi;



- javobgar shaxsning yo‘q bo‘lishi;
- bo‘linmalar faoliyatini muvofiqlashtirishni qiyinligi.

**To‘g‘ri chiziqli-vazifaviy tuzilma** o‘z ichiga ham to‘g‘ri chiziqli, ham vazifali tashkil qilishlarni oladi, bu ijrochilar uchun ikki tomonlama bo‘ysunishni yaratadi. Boshqaruvning ko‘pgina idoralari va ijrochilari boshqaruv faoliyati (vazifalari)ning alohida turlarini bajarishga ixtisoslashadi, vazifaviy bo‘linmalar quyida turuvchi bo‘limlarga ko‘rsatmalar va farmoyishlarni (vakolatlari doirasida) berish huquqiga ega (3.3-rasm).



3.3-rasm. To‘g‘ri chiziqli-vazifaviy tuzilma.

Bu tuzilmaning afzalliklari aniq vazifalar uchun javob beruvchi mutaxassislarning yuqori omilkorligi, to‘g‘ri chiziqli rahbarlarning ular vazifaviy faoliyat masalalari bo‘yicha ma‘lumotlar tayyorlashdan ozod bo‘lganliklari natijasida operativ boshqaruv bo‘yicha imkoniyatlarining kengayishidir.

Tuzilmaning kamchiligiga quyidagilarni kiritish mumkin:

- harakatlar birligining yo‘qligi;
- vazifaviy xizmatlar o‘rtasida doimiy o‘zaro aloqalarni qo‘llab-quvvatlash imkoniyati yo‘qligi;
- qarorlar qabul qilishning uzoq muddatli tadbirlari;
- ijrochilarning ish uchun javobgarliklari pasayishi, chunki ulardan har biri bir necha rahbarlardan ko‘rsatmalar oladi;

– xodimlar tomonidan «yuqoridan» olinadigan ko'rsatmalar va farmoyishlarni muvofiqlashmaganligini, chunki har bir vazifaviy bo'linma o'zining masalalarini birinchi o'ringa qo'yadi.

– yakka hukmronlik tamoyilining buzilishi.

**Boshqaruvning to'g'ri chiziqli-shtabli tuzilmasida** birinchi (to'g'ri chiziqli) rahbarga aniq masalalarni ishlab chiqish va tegishli qarorlar, rejalarni tayyorlashda shtablar deb atalgan, vazifaviy bo'limlardan tashkil topgan boshqaruvning maxsus apparati yordam beradi. Bunday bo'linma o'z qarorlarini yuqori rahbar orqali o'tkazadi yoki (maxsus vakolatlar doirasida) ularni pastda turuvchi daraja xizmatlari va ijrochilarigacha yetkazadi (3.4-rasm).



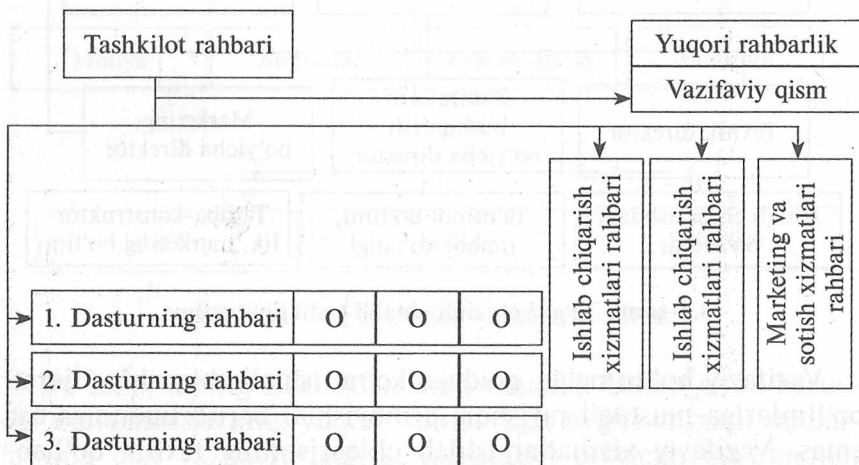
3.4-rasm. To'g'ri chiziqli-shtabli tashkiliy tuzilma.

Vazifaviy bo'linmalar, qoidaga ko'ra, ishlab chiqarish (tijorat) bo'limlariga mustaqil ravishda farmoyishlar berish huquqiga ega emas. Vazifaviy xizmatlar ishlab chiqarishning texnik qo'llab-quvvatlanishini amalga oshiradi, ishlab chiqarishga rahbarlik qilish bilan bog'liq masalalarni hal qilish variantlarini tayyorlaydi, to'g'ri chiziqli rahbarni rejalashtirish, moliyaviy hisob-kitoblar, moddiy-texnik ta'minot va boshqa masalalardan ozod qiladi. Tashkiliy tuzilma boshqaruvning yuqori operativligini ta'minlaydi.

Firma qanchalik yirik bo'lsa, u shunchalik shoxlab ketgan apparatga ega bo'ladi. Shu munosabat bilan vazifaviy xizmatlar faoliyatini muvofiqlashtirish yoki o'zining ixtiyorida kompyuter

texnikasiga ega bo'lgan yuqori malakali xodimlarga ega yirik ixtisoslashgan bo'linmalarni tashkil qilish haqidagi masala vujudga keladi. Boshqaruvning bu tuzilmalarida bo'linmalar o'rtasida gorizontaal darajadagi yaqin aloqalar va o'zaro hamkorliklar yo'qdir.

**Boshqaruvning matritsa tuzilmasi** – bu boshqaruvning tashkiliy tuzilmasining zamonaviy samarali turi bo'lib, u ikkita tuzilmalar – to'g'ri chiziqli va dasturiy maqsadni birga olib borish yo'li bilan yaratiladi (3.5-rasm). To'g'ri chiziqli tuzilmaga muvofiq (vertikal bo'yicha) tashkilot faoliyatining ayrim sohalarini boshqarish amalga oshiriladi; ishlab chiqarish, sotish, ta'minot, dasturiy-maqsadli tuzilmaga muvofiq (gorizontaal bo'yicha) dasturiy (loyihalar)ni boshqarish.



3.5-rasm. Matritsa tashkiliy tuzilmasi (O matritsa guruhlari).

Boshqaruvning matritsa tuzilmasida dastur (loyiha)ning rahbari to'g'ri chiziqli rahbarlarga ham bo'ysunuvchi mutaxassislar bilan ishlaydi. U aniq dastur bo'yicha nima va qachon qilinishi kerakligini belgilaydi. To'g'ri chiziqli rahbar esa u yoki bu ishni kim va qachon bajarishi kerakligini hal qiladi. Boshqaruvning matritsa tuzilmasining afzalliklari quyidagilar:

– boshqaruv xodimlari faoliyatini vazifaviy bo‘linmalar bilan o‘zaro hamkorlik qiluvchi dasturiy bo‘linmalarni shakllantirish yo‘li bilan faollashtirish, boshqaruv vazifalarini yuqori natijalarga erishish uchun javobgar bo‘lgan rahbarlar (loyihaviy va dasturiy guruhlar rahbarlari) va mavjud resurslardan to‘liqroq foydalanish uchun javobgar bo‘lgan rahbarlar (vazifaviy bo‘linmalar boshliqlari) o‘rtasida yetarlicha aniq taqsimlanishi;

– barcha darajadagi rahbarlar va mutaxassislarni ishlab chiqarish va tijoratni takomillashtirish bo‘yicha faol ijodiy faoliyatga jalb qilish;

– qarorlar qabul qilish bo‘yicha vakolatlarni o‘rtacha darajaga topshirish natijasida yuqori darajadagi rahbarlarga yuklamani pasaytirish. Bunda asosiy qarorlarni bajarilishini muvofiqlashtirish va uni nazorat qilish yuqori darajada saqlanib qoladi; bir necha dasturlarni bajarishda resurslar bilan manevr qilishning egiluvchanligi va operativligi ta‘minlanadi.

Matritsa tuzilmalarida yangi texnologik jarayonlar va unumli uskunalarni tatbiq etish bilan bog‘liq qayta qurishlarni tez-tez o‘tkazish mumkin. Matritsa tuzilmalariga o‘tishda murakkab mahsulotlarni ishlab chiqarishda yirik tashkilotlarda eng katta samaraga erishiladi. Shu bilan birga guruhlardan tashkilotning matritsasini qurish elementlari sifatida foydalanish salbiy tomonlarga ham ega: bunday guruhlar barqaror tuzilmalar bo‘lmaydi. Ulardan intensiv ravishda foydalanishda xodimlar «tashkiliy bino»dagi o‘z joylaridan mahrum bo‘ladi, ular doimiy ravishda guruhdan guruhga ko‘chib yuradi va butun tashkilot vaqtinchaga o‘xshab qoladi. Agar tashkilot bunday guruhlardan foydalanishga borgan sari ko‘proq murojaat qilsa, unda guruhlar va loyihalardagi rahbarlar va mutaxassislarni tez-tez o‘zgarishi nazoratni yo‘qligiga olib keladi va tashkilot osongina barbod bo‘ladi. Bu holda to‘liqligicha matritsa tuzilmasini tashkil qilishga to‘g‘ri keladi, bu salbiy samarani pasaytiradi. Bundan tashqari matritsa tuzilmalari uchun nizolarning yuqori darajasi xosdir.

**Divizional (yoki bo‘limli) tashkiliy tuzilma** yakuniy natija (mahsulot, is‘temolchi yoki bozor)ga asoslanadi. Bu tuzilmada yuqori darajadagi bir qator vazifalarni markazlashuvi va ishlab chiqa-

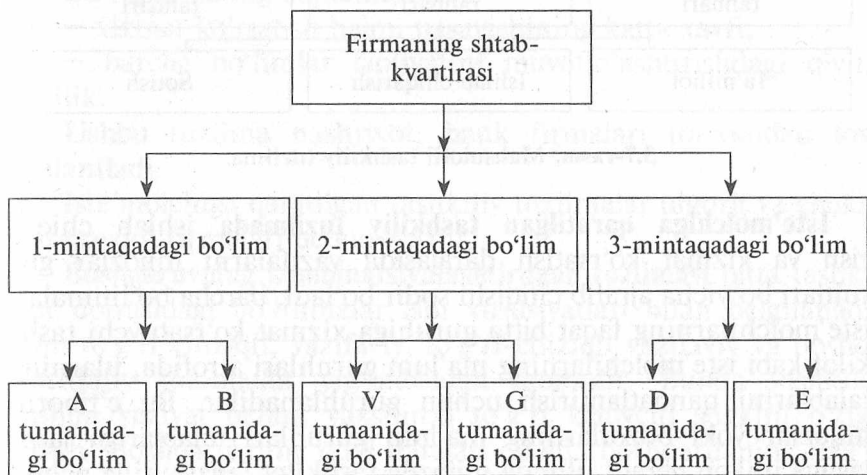
rish (tijorat) bo'linmalarining faoliyatini markazlashtirilmaganligi birlashtiriladi. Tashkilot yuqori darajasi asosiy resurslarni rejalashtiradi va taqsimlaydi, strategik qarorlarni qabul qiladi, shu bilan birga bo'linmalar operativ qarorlarni qabul qiladi, «foydaning markazlari» bo'lgan holda foyda olish uchun ma'suldirlar. Divizional tuzilmani ba'zida «muvofiqlashtirilgan markazlashtir-maslik» sifatida belgilaydilar. Undan ko'p mahsulotli ishlab chiqarish (tijorat) yoki ko'p millatli kompaniyalarda keng foydalanadilar, ulardagi hududiy tarqoqlikda mamlakatli bo'limlarni avtonomlashtirish zarur. Ayniqsa, u bozor holatining o'zgarishlari kamroq ta'sir ko'rsatuvchi va amalda texnologik yangiliklarga bog'liq bo'lmagan sohalarda samarali qo'llaniladi.

Tashkilotning divizional tuzilmasida har xil bozorlardagi faoliyatning turlarini ratsional boshqarish mumkin. Ishlab chiqarish bo'limlari rahbarlari o'zlari tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulot, ko'rsatilayotgan xizmatlar va o'zlariga birlashtirilgan hududga ko'ra faoliyatni nafaqat «daraja bo'yicha», balki «vazifalar bo'yicha» ham muvofiqlashtiradilar. Natijada qarorlar qabul qilish jarayoni tezlashadi va uni amalga oshirishning sifati oshadi. Ammo ishlab chiqarish bo'limlarida maqsadlarni «qisqartirish» tendensiyasi kuzatiladi. Bo'limlarni tashkil qilish natijasida boshqaruv apparatining o'sishi qo'shimcha xarajatlarni oshishiga olib keladi. Asosiy resurslarni markazlashtirgan holda taqsimlanishida ular yetishmagan holda bo'limlar o'rtasida nizolar vujudga kelishi mumkin. Divizional tashkilotlarda yana bo'limlararo karyera qiyinlashadi.

Mintaqaviy, mahsulotli va iste'molchilik tuzilmalari divizional tuzilmaning turli-tumanligini ko'rsatadi, unga ko'ra tashkilot tovarlar yoki xizmatlarning turlari, xaridorlarning guruhlar yoki geografik alomatlari bo'yicha elementlar va bloklarga bo'linadi. Masalan, agar tashkilot faoliyati kattaroq geografik hududlarni qamrab olsa, unda uning tashkiliy tuzilmasini hududiy tamoyil bo'yicha, ya'ni uning bo'limlari joylashgan joyi bo'yicha qurish maqsadga muvofiqdir.

Mintaqaviy tuzilmada mahalliy qonunlar, odatlar va iste'molchilarning zaruriyatlari bilan bog'liq muammolar tezroq va

osonroq hal qilinadi, chunki tashkilotning mijozlar bilan hamda tashkilot a'zolari o'rtasidagi aloqalari yo'lga qo'yiladi. Yirik firmalarning keng geografik hududlarni qamrab oluvchi, o'zlari ham, o'z navbatida kichikroqlarga bo'linuvchi bo'linmalarga ega sotish tashkilotlari mintaqaviy tashkiliy tuzilmalarga misol bo'la oladi. Boshqa firmalar asosan (dori-darmon va iste'mol tovarlari ishlab chiqarish bo'yicha) har xil mamlakatlarda maxsus sho'ba kompaniyalarini tashkil qiladi (3.6-rasm).

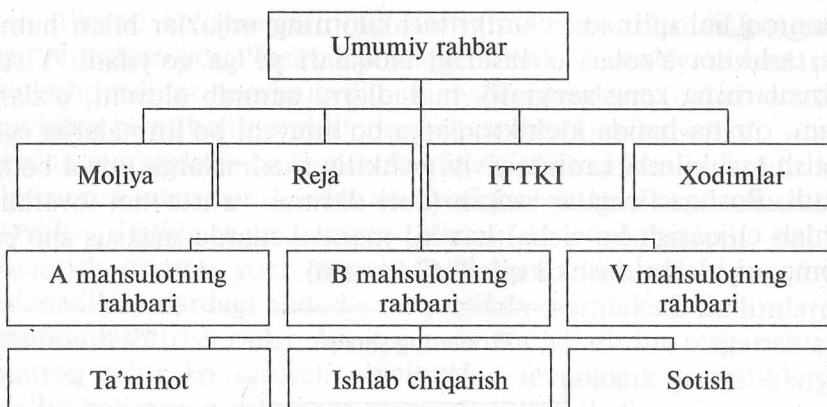


3.6-rasm. Mintaqaviy tashkiliy tuzilma.

**Mahsulotli tashkiliy tuzilmada** qandaydir mahsulotni ishlab chiqarish va sotishga rahbarlik qilish bo'yicha vakolatlar bitta rahbarga topshiriladi, u mahsulotning ushbu turi uchun javobgar bo'ladi. Ikkilamchi vazifaviy xizmatlar (ishlab chiqarish, texnik va sotish) rahbarlari boshqaruvchi oldida hisobot berishlari kerak.

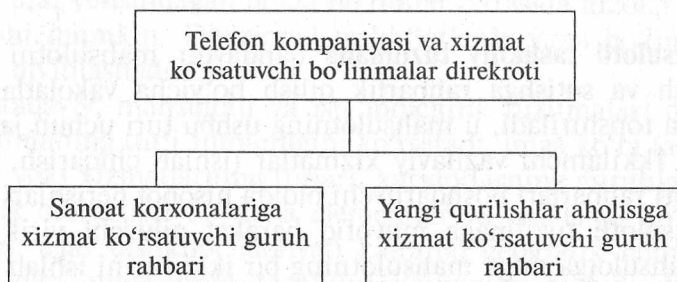
Mahsulotli tuzilmaga muvofiq harakat qiluvchi yirik firma aniq mahsulotga unga mahsulotning bir ikki turini ishlab chiqaruvchi firma qaragandek e'tiborni qaratadi. Natijada bu firma yangi mahsulotni ishlab chiqarishda boshqa tashkiliy tuzilmalarga asoslangan firmalarga qaraganda kattaroq muvaffaqiyatlarga erishadi (3.7-rasm).





3.7-rasm. Mahsulotli tashkiliy tuzilma.

**Iste'molchiga qaratilgan tashkiliy tuzilmada** ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish darajasida vazifalarni mijozlar guruhlariga bo'yicha ajralib chiqishi sodir bo'ladi, barcha bo'linmalar, iste'molchilarning faqat bitta guruhiga xizmat ko'rsatuvchi tashkilot kabi iste'molchilarning ma'lum guruhlariga atrofida, ularning talablarini qanoatlantirish uchun guruhlanadilar. Bu e'tiborni mijozlar yoki bozorlarning ma'lum guruhlariga talablariga jamlashga imkon beradi. Bunda mijozda tashkilot faqat uning uchun ishlayotgandek tuyuladi (3.8-rasm).



3.8-rasm. Iste'molchiga qaratilgan boshqaruv tizimi.

Iste'molchiga qaratilgan tashkiliy tuzilmaning afzalliklari:

- mijozlar va bozorlarga xizmat ko'rsatishning operativligi va sifatining oshishi;
- rahbarlikka aniq sohadagi omilkorroq mutaxassislarni jalb qilinishi;
- jipslashgan boshqaruv va ishlab chiqarish jamoasini tashkil qilinishi;
- nostandart vaziyatlarni hal qilishdagi operativlik;
- shaxsiy javobgarlikni oshirish.

Bu tuzilmaning kamchiliklari:

- xizmat ko'rsatish hajmi pasayishining katta xavfi;
- barcha bo'limlar faoliyatini muvofiqlashtirishdagi qiyinchilik.

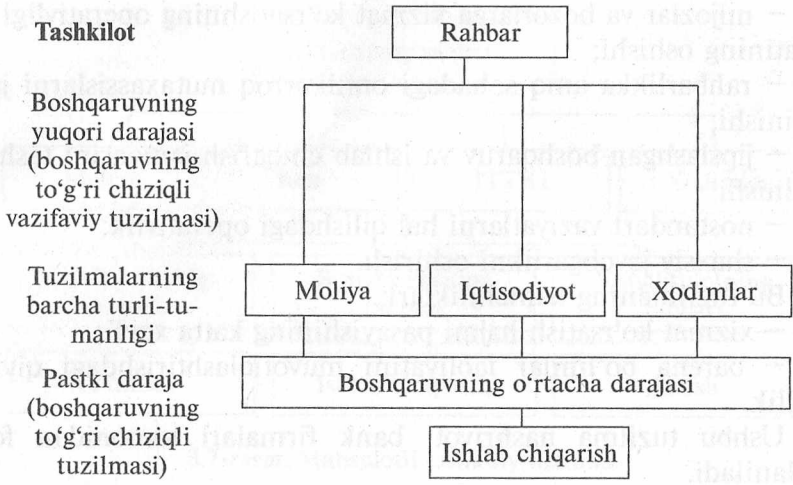
Ushbu tuzilma nashriyot, bank firmalari tomonidan foydalaniladi.

Iste'molchiga qaratilgan tashkiliy tuzilmalar ulgurji va chakana (savdo) firmalari uchun xosdir.

**Boshqaruvning kombinatsiyalashtirilgan tuzilmasi** bitta tashkilot doirasidagi bo'linmalar ishi xususiyatlari bilan belgilanadigan to'g'ri chiziqli, vazifaviy, to'g'ri-chiziqli vazifaviy va boshqa tashkiliy tuzilmalar yig'indisidan iboratdir. Bunda tashkilot ushbu vaziyat uchun yaxshiroq to'g'ri keluvchi shaklni o'ziga oladi. Boshqaruvning quyi darajasi odatda boshqaruvning to'g'ri chiziqli tuzilmasi bo'yicha quriladi. Bunda tashkilotlar boshqaruv tuzilmalarining egiluvchanligi, ularning turli-tumanligi asosan boshqaruvning o'rtacha darajasi bilan belgilanadi. Tashkilotlardagi boshqaruvning yuqori va quyi darajalari o'zgarishlarga nisbatan konservativroq (3.9-rasm).

Ushbu tashkil qilishda korporatsiyaning yuqori darajadagi rahbariyati uzoq muddatli rejalashtirish, strategik siyosatni ishlab chiqish hamda butun tashkilot doirasidagi harakatlarni muvofiqlashtirish va nazorat qilish uchun javob beradi. Qoidaga ko'ra, mustaqil iqtisodiy birliklar bo'lgan bo'linmalar operativ qarorlarni qabul qiladilar. Ular asosiy kompaniyaga asosan moliyaviy masalalarda bo'ysunadilar.

Hozirgi sharoitlarda tashkiliy tuzilmalarni takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari quyidagilardan iboratdir:



3.9-rasm. Boshqaruvning kombinatsiyalangan tuzilmasi.

- ishlab chiqarish va sotish operatsiyalarini markazlashtirilmaganligi;
- tashkiliy tuzilmalar epchilligining oshishi;
- direktorlar kengashining rolini kuchayishiga ega boshqaruvning markazlashtirilmagan tuzilmalari;
- vertikal dezintegratsiya (tarkibiy qismlarga taqsimlanish) korxonani oddiy bo‘linmalar tashkil qilish maqsadida segmentlarga ajratishdan to‘ yuridik mustaqil sho‘ba kompaniyalariga ajratishgacha (vertikal yoki pastga qaytadan tuzilmalarga ajratish) yoki faoliyatning ma‘lum sohalariga ixtisoslashgan firmalarni tashkil qilish yo‘li bilan sho‘ba korxonalarini ajratilishi (gorizontal qaytadan tuzilmalarga ajratish);
- ichki soddalashtirishlar yoki o‘zgartirishlar, ularning boshqaruv bo‘g‘inlari va darajalarini birlashtirish, taqsimlash, birovga qayta bo‘ysundirish, qisqartirish yo‘li bilan amalga oshiriladi;
- tor ixtisoslashishdan integratsiyalashishga o‘tish;
- muvofiqlashtirish va nazorat qilishda ma‘muriy qo‘llanmalardan foydalanishdan voz kechish;
- sho‘ba kompaniyalarining rahbariyatiga ishlab chiqarish-sotish muammolarini hal qilishdagi vakolatlarni berish;

— piramidali tashkiliy tuzilmalarni darajalarning kichik-roq soniga ega tekisiga aylantirish. Xorijiy firmalarda boshqaruv darajalarining soni 8–12 dan 4–5 gacha qisqartiriladi, ya'ni bosh boshqaruvchi va bevosita mijozlar bilan ishlovchi xodimlar o'rtasidagi oraliq bo'g'inlarning miqdori pasaytiriladi. Buning natijasida har bir menejerning faoliyati bevosita iste'molchilar talablarini qanoatlantirishga yaqinlashtiriladi.

### 3.3. Boshqaruv usullari

**Boshqaruv usullari** — bu qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun boshqaruvchi tizimcha — boshqaruv subyektini boshqariluvchi tizimcha — boshqaruv obyekti (xodim, jamoa, boshqaruvning ijtimoiy-iqtisodiy obyekti)ga ta'sir ko'rsatish usullaridir. Boshqaruv usullari va boshqaruv jarayoni usullari ajratiladi. Boshqaruv usullari boshqaruv obyektiga 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 ajratiladi. To'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsatish usullaridan foydalanishda ta'sirning 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 kiradi.

Boshqaruvning iqtisodiy usullari boshqaruv obyektining iqtisodiy qonunlar talablaridan ongli ravishda foydalanishga asoslangan iqtisodiy manfaatlariga ta'sir ko'rsatish usullarining majmuasidan iborat bo'ladi. 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 korxonalar tashqi muhitining iqtisodiy omillari kiradi.

Ikkinchi guruhni quyidagilar tashkil qiladi:

- 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 chiqiladi.

Har bir kishi ishining sifati va samaradorligini oshirishga qaratilgan hamda 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 kiradi:

– 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 ishtirok 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;

- operativ boshqaruv tizimi (hukmronlik tizimi).

Mamlakat va ma’lum mintaqaning qonunchilik hujjatlari tizimiga respublika va mintaqaviy idoralar tomonidan tegishli hududlarda majburiy qo‘llash uchun tasdiqlangan qonunlar, farmonlar, qarorlar, standartlar, qoidalar va boshqa hujjatlar kiradi. Ularning tartibi, tuzilish va mazmunini belgilashda boshqaruvning ilmiy, nazariy va amaliy jihatlarini hisobga olinishi kerak.

Korxonada me’yoriy va uslubiy hujjatlari tizimi o‘z ichiga standartlar, uslubiyotlar, qoidalar, yo‘riqnomalar va xuddi shunday uzoq vaqt foydalanadigan hujjatlar hamda korxonada rahbariyati tomonidan tasdiqlangan buyruqlar, farmoyishlar, ko‘rsatmalarni oladi. Ushbu hujjatlar aniq tashkilot menejmenti barcha tizimchalarining tarkibi, mazmuni va o‘zaro aloqalarini tartibga solishi kerak.

Operativ boshqaruv tizimi ham muhim ahamiyatga ega. Rahbariyatning o‘z hokimiyatini amalga oshirishning to‘rtta usuli mavjud, ular undan to‘liq foydalanishdan to‘ undan 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 axloqiy-psixologik muhitni saqlab qolish, qonunlar va me’yoriy hujjatlar talablariga rioya qilish sifatida qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun qaratilgan.

Quyidagilar ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarish obyektlari bo‘ladi:

- xodimlarning shaxsiy tariflari 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 axloqiy-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 sog‘lomlashtirish bo‘yicha tadbirlarni ishlab chiqish;
- bu tartiblarni tashkil qilish va ularning bajarilishini nazorat qilish;
- ijtimoiy-psixologik jarayonlarni tartibga solish.

Jamoada qulay axloqiy-psixologik muhitni ta’minlanishi ijtimoiy-psixologik usullarning muhim vazifasi bo‘ladi. Quyidagilar uning muhim alomatlaridir:

- rahbarlarning qo‘l ostidagilarga bosimini yo‘qligi;
- jamoa a‘zolarini 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 ishlarning 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 axloqiy-psixologik muhitni ta’minlash uchun rahbarlarning maxsus bilim 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 tadqiq qilishda sotsiomatritsalar va sotsiogrammalarni tuzish tavsiya etiladi. U guruh a'zolarining bir-birlariga munosabatlarini va jamoaning jipsligi darajasini belgilash, yetakchini aniqlash imkonini beradi.

Ta'kidlash kerakki, amaliyotda boshqaruv usullari tizimi doimo o'zgarib turadi. Masalan, ma'muriy-buyruqbozlik tizimidan bozor tizimiga o'tishda boshqaruvning iqtisodiy usullari rivojlangan. 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'ladi, ya'ni ular bir vaqtda iqtisodiy manfaat, ma'naviy va moddiy rag'batlantirish, ijtimoiy-psixologik omillarni hisobga oladi. Bunda ayrim usullar aniq vaziyatlarda bir-birlarini to'ldirganday bo'lib, har xil omillarning boshqaruv obyektiga ta'sirini 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.

### **Nazorat savollari:**

1. Boshqaruv bo'g'inlari deganda nima tushuniladi?
2. Boshqaruv bosqichlari qanday omillardan iborat?
3. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi va uning asosiy turlari qanday?
4. To'g'ri chiziqli tuzilma deganda nimani tushunasiz?
5. To'g'ri chiziqli-vazifaviy tuzilma va uning to'g'ri chiziqli tuzilmadan farqi nimada?

6. Boshqaruvning matritsa tuzilmasi deganda nimani tushunasiz?

7. Devizional (yoki bo'limli) va iste'molchiga qaratilgan boshqaruv tizimi deganda nimani tushunasiz?

8. Boshqaruv usullarining iqtisodiy mohiyati nimada?

9. Boshqaruvning iqtisodiy usullari qanday?

10. Boshqaruvning ma'muriy usullari va ularning o'ziga xos jihatlari nimada?

11. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari deganda nima tushuniladi?

### **Asosiy tayanch iboralar:**

Boshqaruv bo'g'inlari, boshqaruv bosqichlari, to'g'ri chiziqli tuzilma, boshqaruvning vazifaviy tuzilishi, shtabli tuzilma, min-taqaviy tashkiliy tuzilma, devizional boshqaruv tizimi, boshqaruvning iqtisodiy usullari, ma'muriy usullari, ijtimoiy-psixologik usullar.

## IV bob. MENEJERNING RAHBARLIK USLUBI VA BOSHQARUVDAGI O'RNI

### Reja:

- 4.1. Menejer, uning vazifalari.
- 4.2. Korxonada menejerlarining darajalari.
- 4.3. Menejerning rahbarlik uslubi va imidji.

### 4.1. Menejer, uning vazifalari

**Menejer** — bu boshqaruv faoliyati bilan shug'ullanuvchi va boshqaruv sharoitlarida faoliyat yurituvchi tashkilot faoliyatining ma'lum turlari bo'yicha qarorlar qabul qilish vakolatlariga ega bo'lgan odamdir. Menejerlar tashkilotda har xil o'rinlarni egallaydi (direktor, guruh rahbari, ishlarning ma'lum turlarini tashkilotchisi, boshliq, mudir va h.k.), judayam bir xil bo'lmagan masalalarni yechadi, har xil vazifalarni bajaradi.

Tashkilot menejersiz mavjud bo'lishi mumkin emas, chunki ular quyidagi vazifalarni bajaradi:

— tashkilotdagi alohida operatsiyalar o'rtasidagi aloqalarni o'rnatadi;

— tashkilot tomonidan o'zining asosiy belgilanishini bajari-lishini ta'minlaydi;

— tashkilot yoki bo'linma jamoasiga rahbarlikni amalga oshiradi;

— obro'si, yuqori kasbiy mahorati va ijobiy hissiyotlaridan foydalangan holda qo'l ostidagilarni o'zining orqasidan olib borishga qodir yetakchi rolida bo'ladi;

— tashkilot faoliyatining strategiyasini ishlab chiqadi;

— tashkilot faoliyatining natijalari uchun javobgarlikka ega bo'ladi;

— tashkilotga tegishli bo'lgan shaxslar yoki idoralarning manfaatlarini ta'minlaydi;

— tashkilotning tashqi muhit (hokimiyat, sheriklar va h.k.) bilan aloqasi bo'yicha asosiy bo'g'in rolini bajaradi;

— jamoani tashkil qiladi va uni rivojlanishini kerakli yo'lga yo'naltiradi, yuqori axloqiy sifatlarga ega bo'lgan holda jamoa a'zolarini tarbiyalaydi;

– hozirgi sharoitlardagi fanning rolini tushunuvchi, u yoki bu kashfiyot yoki «nou-xau»ni baholashni biluvchi va ularning darhol ishlab chiqarish (tijorat)ga tatbiq etuvchi innovator rolida boʻladi;

– gʻoyani ishlab chiqadi, undagi kuchli va zaif tomonlarini topadi, muammoning mohiyatiga qarashga, haqiqatgacha surishtirib bilishga intiladi;

– qilinganlarni tahlil qiladi, baholaydi, ishlarining holatini yaxshilash boʻyicha tadbirlarni belgilaydi va amalga oshiradi;

– tashkilotni har xil tadbirlarda namoyon qiladi.

Menejerning vazifalari va ular amalga oshirayotgan vaziyatlar turli-tumandir, shunga qaramasdan uchta asosiylarini ajratish mumkin.

Birinchidan, menejer tashkilotning asosiy vazifalarini belgilaydi, resurslarni taqsimlash masalalarini hal qiladi, joriy tuza-tishlar kiritishni amalga oshiradi, bunda u qabul qilingan qarorning oqibatlari uchun javobgarlikka ega boʻladi. Shuning uchun menejer nafaqat qarorning eng yaxshi variantini tanlashi, balki oʻzi rahbarlik qilayotgan jamoani maʼlum yoʻnalishga olib borishga jazm qilishi kerak.

Ikkinchidan, menejer ichki va tashqi muhit haqidagi axborotlarni toʻplaydi, ularni tarqatadi va nihoyat tashkilotning maqsadlarini tushuntirib beradi. Menejer ishining natijasi uning qancha axborotga ega boʻlishiga bogʻliqdir.

Uchinchidan, menejer tashkilotning ichidagi va tashqarisidagi munosabatlarni shakllantiruvchi, tashkilot aʼzolarini maqsadlarga erishishga undovchi, ularning harakatlarini muvofiqlashtiruvchi, tashkilotning vakili sifatida harakat qiluvchi rahbar sifatida boʻladi. U odamlar orqasidan borishga tayyor boʻlgan kishi boʻlishi kerak.

#### **4.2. Korxonada menejerlarining darajalari**

Menejerlarning tashkilotdagi oʻrniga, ular tomonidan hal qilinadigan vazifalarga koʻra ushbu vazifalar ularga koʻproq yoki kamroq darajada mos boʻlishi mumkin. Ammo har bir menejer albatta qarorlar qabul qiladi, axborotlar bilan ishlaydi va tashkilot (boʻlinma)ning rahbari boʻladi.

Menejerlar an'anaviy ravishda uchta darajaga: quyi, o'rtacha, yuqoriga bo'linadi (4.1-rasm).

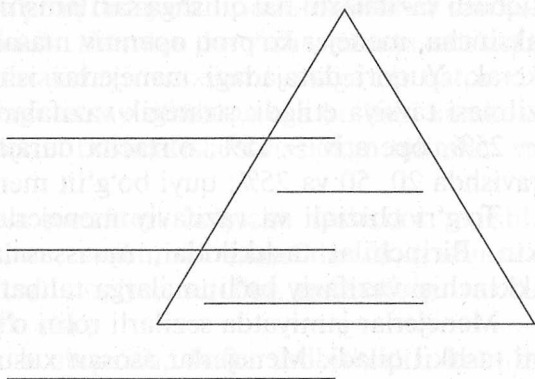
Quyi darajadagi menejerlar (kichik boshliqlar) bevosita ishchilar va boshqa xodimlarga (boshqaruvchilarga emas) rahbarlik qiladilar. Ularning zo'raki ishi bitta vazifadan boshqasiga tez-tez o'tish bilan tariflanadi. Qarorlarni amalga oshirish uchun vaqtli davr g'oyatda qisqadir.

O'rtacha darajadagi menejerlar kichik boshliqlarning ishini muvofiqlashtiradi va nazorat qiladi. Ular odatda tashkilotdagi yirik bo'linmalarni boshqaradi va yuqori hamda quyi darajalardagi rahbarlar o'rtasidagi o'ziga xos bufer bo'ladi.

Yuqori darajadagi  
menejerlar

O'rtacha darajadagi  
menejerlar

Quyi darajadagi  
menejerlar



4.1-rasm. Korxonalar menejerlarining darajalari.

Yuqori darajadagi menejerlar umuman tashkilot uchun qarorlar qabul qilishga javob beradi. Ularning ishi aniq yakunlanishga ega emas, katta tavakkalchilikka ega. Bu bo'g'in menejerlari boshqa bo'g'inlar menejerlariga qaraganda ancha kamroqdir. Ularning mehnati yuqori baholanadi, qoidaga ko'ra yaxshi haq to'lanadi.

G'arb korxonalarida yana quyidagilar ajratiladi:

– «top management» – boshqaruvning yuqori bo'g'ini (bosh direktor va boshqaruvning boshqa a'zolari);

– «middle management» – boshqaruvning o'rtacha bo'g'ini (boshqarmalar va mustaqil bo'limlar rahbarlari);

– «tower management» – boshqaruvning quyi bo'g'inlari (bo'linmalar va ularga o'xshash boshqa bo'limlar rahbarlari).



Menejerning obrazi doimiy ravishda boyib boradi, insoniy-roq bo'ladi. Hozirgi vaqtga qadar menejmentning vatani bo'lgan AQSHda ratsional turdagi menejerlar ustuvorlik qilgan, ular ko'proq muhandislik — iqtisodiy ko'nikmalarga va boshqaruvga, yondashuvlarga ega bo'lgan. Ammo hozirgi vaqtda yangi turdagi menejerlar paydo bo'ldi, ular asta-sekin ishlab chiqarishdagi insoniy omillarni hisobga olish tomoniga yuz o'girmoqda. Buning ustiga, bu turli-tumanliklar ishga doir xulqqa xos alomatlarini kasb etmoqda.

Yana shuni ta'kidlash zarurki, ierarxiyaning darajasi qancha yuqori bo'lsa, menejerning shuncha ko'p ish vaqti strategik, istiqbolli vazifalarni hal qilishga sarflanishi kerak. Pastroq darajada, aksincha, menejer ko'proq operativ masalalar bilan shug'ullanishi kerak. Yuqori darajadagi menejerlar ish vaqtining quyidagi tuzilmasi tavsiya etiladi: strategik vazifalar vaqtning — 60%, taktik — 25%, operativ — 15%, o'rtacha darajadagi menejerlar tegishli ravishda 20, 50 va 25%; quyi bo'g'in menejerlari 10, 25 va 65%.

To'g'ri chiziqli va vazifaviy menejerlarni ham ajratish mumkin. Birinchilar tashkilotlar, muassasalar, sexlarni boshqaradi, ikkinchisi vazifaviy bo'linmalarga rahbarlik qiladi.

Menejerlar jamiyatda sezilarli rolni o'ynovchi ijtimoiy qatlarni tashkil qiladi. Menejerlar asosan xususiy kompaniyalarda ishlaydi. Ularning boshqaruvdagi alohida rolini tan olinishi kasbiy ajratilish, maxsus tayyorgarligi haqidagi masalani qo'ydi.

Menejerning **kasb egasi ekanligi**, hammadan avval, ishlab chiqarish (tijorat) va boshqaruvni tashkil qilish sohasidagi maxsus bilimlar va ko'nikmalarga egaligidan, har xil sohadagi odamlar bilan ishlashga qodirligidan iboratdir.

Buning ustiga, avvallari tashkilotni boshqarish uchun ushbu sohada mutaxassis bo'lish shart emas, boshqaruv texnologiyasi va texnikasini bilish, odamlar bilan ishlay olishlikning o'zi yetarli deb hisoblangan.

Hozirgi vaqtda ijtimoiy ishlab chiqarishni rivojlanishi natijasida bunday yondashuv tanqidga uchramoqda, chunki yollanma menejerlar o'zlarini ishlab chiqarish bilan tenglashtirmaydi, firmaning maqsadlari ularning shaxsiy maqsadlariga aylana-

maydi. Buning ustiga ularning biznes maktablardagi tayyorgarligi ko'pincha ishlab chiqarishning ehtiyojlariga mos kelmaydi, maktablarning bitiruvchilari uning sharoitlariga yomon moslashadilar. Shuning uchun Yevropa va Yaponiya kompaniyalarida, qoidaga ko'ra, boshqaruvchilarni chetdan taklif qilmaslik, ularni firmaning ichida «o'stirish» ishlatiladi. Shunga qaramasdan, bir qator davlatlar, ayniqsa AQSH kompaniyalarida hali ham kasbiy boshqaruvchini yollash amaliyoti keng tarqalgan.

Tadqiqotchilarning ma'lumotlariga ko'ra, zamonaviy rahbar faqat 15–20% o'z sohasidagi mutaxassis bo'lishi kerak, u hammadan avval tashkilotchi, ruhshunos, sotsiolog bo'lishi kerak. Zamonaviy korxonalar ko'proq darajada insonning e'tibor markazida turadigan sotsiotexnik tizimlar bo'yicha mutaxassislarga muhtojlar. Har qanday darajadagi menejerni oldiga bir qator talablar qo'yiladi. U quyidagi asosiy sifatlarga ega bo'lishi kerak:

- zamonaviy tashkilotni boshqarish sohasidagi bilimlar va tajribaning mavjudligi;

- faoliyatning turi va xarakteri bo'yicha tashkilot tegishli bo'lgan sohaning holati va rivojlanishi masalalarida (tadqiqotlarning holati, texnika, texnologiya, raqobot, mahsulotga talabning dinamikasida) omilkorlik;

- nafaqat ma'muriy boshqarish, balki tadbirkorlik ko'nikmalariga ega bo'lish, bozordagi vaziyatni boshqarishni bilish, tashabbus ko'rsatish va firma resurslarini qo'llashning foydaliroq sohalarida faol qayta taqsimlash;

- yuqori dinamiklik va noaniqlik sharoitida quyida turuvchi rahbarlar va xodimlar bilan kelishish asosida omilkor qarorlarni asoslash va qabul qilish, ularning qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishdagi ishtirokini taqsimlashni bilish;

- asosiy bozorlar yoki ularning hozir ishlanayotgan yoki ish-lamoqchi bo'lgan segmentlaridagi iqtisodiy vaziyatni tahlil qilish sohasidagi amaliy bilimlar va tajribaning mavjudligi;

- yuqori madaniyat, soflik, hamma narsada namuna bo'lish qobiliyati;

- raqib firmalar faoliyati va harakatlarini tahlil qilishni bilish;

- tashkilot resurslarini boshqarish qobiliyati va bilishi;
- tashkilot ishini bashorat qilish va rejalashtirishni bilish;
- tashkilotni boshqarish va faoliyat yuritishning samaradorligini oshirish usullariga egalik qilish;
- zamonaviy axborot texnologiyalari, kommunikatsiya va aloqa vositalariga egalik qilish;
- odamlar bilan ishlash, ularga ta’sir ko’rsatish qobiliyati va bilimi, buning uchun zarur bo’lgan dilkashlik, adolatlilikka ega bo’lish, «insoniy munosabatlar»ni bilish;
- o’zini-o’zi va o’z vaqtini boshqarishni bilish;
- masalalarni hal qilishda qat’iylik, g’ayratlilik, dinamiklik;
- rasmiy va norasmiy tuzilmalarning o’zaro aloqasini hisobga olish hamda odamlar bilan munosabatlarni o’rnatishni bilish;
- bilimlar va farosatlilik (tashkilotdagi aniq sharoitlarni bilish, ularda o’z yo’lini topa bilish, farosatli va topqir bo’lish);
- o’ziga-o’zi yordam ko’rsatishni bilish, tashkilotdagi ma’lum sharoitlarda boshqaruv ko’nikmalarini rivojlantirish hisobiga o’zini qo’llab-quvvatlash;
- o’z mamlakati va boshqa mamlakatlardagi firmalar aro o’zining o’rnini kuchaytirish yoki ishlab qolishga intilayotgan bozorlardagi xo’jalik holatini rivojlanishi, talabning xususiyatlari, iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish choralari tendensiyalarini oldindan ko’ra olishni bilish.

Menejerlar **tashkiliy qobiliyatga** ega bo’lishlari kerak, uning ostida insonga tashkiliy faoliyat usullarini egallash va ularni muvaffaqiyatli amalga oshirish imkoniyatini beruvchi shaxsning shaxsiy-psixologik xususiyatlari tushuniladi.

Quyidagilar tashkiliy qobiliyatlarga kiradi:

- moslashilgan safarbarlik, ya’ni faoliyatning ijodiy shakllari, bilimlarni chuqurlashtirish, tashabbuskorlikka moyillik, konservatizmga chiday olmaslik, asoslangan tavakkalchilikka tayyorlik, yangiliklarga intilish, o’zini tuta bilish, tadbirkorlik va h.k.;
- aloqa qila olishlik, ya’ni dilkashlik, odamlarni o’ziga rom qilish qobiliyati, odamlarni eshitish, tushunish va ishontirishni bilish hamda nizoli vaziyatga hamsuhbatining ko’zi bilan qarash qobiliyati;

– stresslarga barqarorlik, ya’ni muammoli vaziyatlarda aqliy va hissiyotli himoyalanganlik, o’zini-o’zi tuta bilishlik va qarorlar qabul qilishda tafakkurning xushyorligi;

– dominativlik (ustun bo’lishlik), ya’ni hukmronlik, shuhratparastlik, shaxsiy mustaqillik, yetakchilikka intilish, o’zini-o’zi hurmat qilish, irodali xarakter.

Har qanday darajadagi menejerning oldiga qo’yiladigan muhim talab odamlarni boshqarishni bilishdan iboratdir. Ularga quyidagilar kiradi:

– o’zining to’g’ridan to’g’ri qo’l ostidagilarni, ularning qobiliyatlari va o’zlariga topshirilgan aniq ishni bajarish imkoniyatlarini mukammal bilish;

– korxonada va xodimlarni bog’lovchi sharoitlarni bilish, ular va boshqalarning manfaatlarini adolatli asosda himoyalash;

– menejerning psixologik omilkorligi;

– jamoaning birligini saqlab qolish va tashkilotning faoliyat yuritishi samaradorligini ta’minlash maqsadida qobiliyatsizlarni bartaraf qilishni bilish.

### 4.3. Menejerning rahbarlik uslubi va imidji

**Boshqaruv uslubi** – bu rahbar tomonidan foydalaniladigan masalalarni yechishni eng xarakterli va barqaror usullarining majmuasi, uning qo’l ostidagilarga nisbatan xulqining odatlaridir. Boshqaruv uslubi jamoa va umuman korxonada (tashkilot) faoliyatining samaradorligiga katta ta’sir ko’rsatadi. Haqiqiy sharoitlardagi boshqaruvning aniq uslubi obyektiv va subyektiv xarakterdagi quyidagi omillarni belgilab beradi:

– jamoaning vazifalari va xizmatlari;

– jamoaning ish sharoitlari;

– jamoaning o’lchamlari va tuzilishi;

– rahbarning shaxsiy sifatleri va tajribasi;

– menejerning kasbiy mahorati;

– mehnat jamoasi a’zolarining kasbiy tayyorgarlik darajasi va ongliligi;

– mehnat jamoasining pishib yetilganligi va birlashganligi darajasi va boshqalar.

Rahbarlik uslublarining kengligi to'liq demokratiyadan to mutloq avtokratiyagacha yoyilib ketadi. Ruhshunoslar va sotsiologlar tomonidan o'tkazilgan rahbarlarning har xil turlari va ular faoliyati samaradorligining tadqiqotlari rahbarlikning uchta eng ko'p uchraydigan uslublar: avtoritar yoki avtokratik, demokratik va liberalni ajratishga imkon bergan, ammo amalda mutloq u yoki bu uslubga rioya qiluvchi rahbarlar kamroq uchraydi.

Rahbarning har bir uslubi asosiy alomatlari 4.1-jadvalda berilgan.

4.1-jadval

**Rahbarlik uslublarining mazmuni**

| Parametrlari      | Avtoritar uslub  | Demokratik uslub   | Liberal uslub   |
|-------------------|--|--|---|
| Uslubning tabiati | Barcha hukmronlik va javobgarlikni yetakchining qo'lida jamlanishi                   | Vakolatlarni asosiy jihatlarni yetakchida saqlab qolish bilan boshqaga topshirilishi           | Yetakchi tomonidan javobgarlikni o'zidan olishi va hukmronlikdan guruh (tashkilot) foydasiga voz kechilishi |
|                   | Maqsadlarni belgilash va vositalarni tanlashdagi imtiyoz                             | Qarorlarni qabul qilish, boshqaruvda ishtirok etish asosidagi darajalar bo'yicha taqsimlangan  | Guruh uchun istalgan tartibdagi o'zini o'zi boshqarish imkoniyatini berish                                  |
|                   | Kommunikatsion oqimlar ko'proq yuqoridan keladi                                      | Kommunikatsiya ikkala yo'nalishda faol amalga oshiriladi                                       | Kommunikatsiya asosan «gorizontal» asosida quriladi   |
| Kuchli tomonlar   | Asosiy e'tibor muddatlar tartibiga qaratiladi, natijani oldindan aytib berish mumkin | Xodimlarning boshqaruvda ishtirok etishi orqali ishni bajarishga shaxsiy majburiyatlari oshadi | Ishni yetakchining aralashuvisiz boshlashga imkon beradi  |

|                |  |   |   |
|----------------|--|---|---|
| Zaif tomonlari | Shaxsiy tashabbusni to'xtatib qolish tendensiyalari kuzatiladi | Bunday uslubda masalalarni yechish uchun ko'p vaqt talab qilinadi | Yetakchining aralashuvisiz ishning tezligi yo'qotilishi va harakat yo'nalishi o'zgarishi mumkin |
|----------------|--|---|---|

Avtoritar uslubdan foydalanishda avtokrat rahbar e'tirozlarga toqat qila olmaydi. U qo'li ostidagilarga kamroq axborotlarni beradi. Hech kimga ishonmaydi va hech kimga o'zining niyatlarini ma'lum qilmaydi. U o'z harakatlari yo'nalishini tez o'zgartiradi. Qo'li ostidagilar bilan iltifotsiz, shoshilinch qarorlarga moyil. Unda, fikrlarini payqab olishni biladiganlar eng yaxshi xodimlar hisoblanadi. Qo'li ostidagilar barcha savollar bilan «boshliq» oldiga chopadilar. Avtokrat rahbarni oldindan bilib bo'lmaydi. Hech kim u yoki bu hodisaga u qanday javob qaytarishini ochiq-oydin bilmaydi.

Rahbarlarning bunday uslubida ko'pincha nizolar chiqadi. Avtokratning barcha masalalarda shaxsiy omilkorligiga da'volari tartibsizlikni keltirib chiqaradi va ishning samaradorligini pasaytiradi.

Liberal uslub tashabbusizlik, mehnat jarayoniga aralashmaslik bilan tarflanadi. Liberal rahbar orqali yuqori rahbariyat ko'rsatmalari bo'yicha harakat qiladi, javobgarlikdan qochishga intiladi. U har xil omillarning ta'siri ostida o'zining qarorini o'zgartirishi mumkin. Tashkilotda ko'pincha muhim masalalar uning ishtirokisiz hal qilinadi.

Qo'li ostidagilar bilan o'zaro munosabatlarda liberal muloyimdir. U ularga deyarli to'liq erkinlikni beradi, talabchan emas, ularning ishini nazorat qilishni yoqtirmaydi.

Obro' olishga intilib u qo'li ostidagilarga har xil imtiyozlarni berish, o'rinsiz mukofotlarni to'lashga qodir. U yana qo'l ostidagi yalqov uchun ishni bajarishi mumkin, yomon xodimlarni ishdan bo'shatishni yoqtirmaydi.

**Rahbarlikning demokratik uslubi** rahbar va qo'li ostidagilarda ishonch va o'zaro tushunish tuyg'usi mavjud bo'lishini ko'zda tutadi. Rahbar o'zini guruhning bir a'zosi sifatida tutadi. Har



bir xodim qo'rqmasdan o'z fikrini aytishi mumkin. Ko'pgina muammolar jamoaviy hal qilinadi. Rahbar qo'li ostidagilar bilan ko'proq maslahatlashish, o'zining afzalligini namoyon qilmaslik va tanqidga to'g'ri javob qaytarishga harakat qiladi.

Qabul qilingan qarorlarning oqibati uchun javobgarlikni qo'li ostidagilarga yuklamaydi. Xodimlarning fikrlariga quloq solishga intilishni, o'zi buni tushunmasligidan emas, balki muhokama qilishda hamma vaqt ham ishlarning holatini yaxshilashga imkon beruvchi nozik tomonlar vujudga kelishi mumkinligi bilan izohlanadi.

Bunday rahbar, agarda qo'li ostidagilar uni bunga ishontirsa, murosaga kelish yoki qabul qilingan qarordan voz kechishni o'ziga or deb hisoblamaydi. U muammoni hal qilish va bunda olingan foydalarni maqsadga muvofiqligini isbotlashga harakat qiladi. Nazoratni amalga oshirishda u yakuniy natijaga alohida e'tibor qaratadi.

Bunday ahvol qo'l ostidagilarda o'zini-o'zi ko'rsatish uchun sharoit yaratadi, ularda fikr yuritishning mustaqilligi rivojlanadi. Bu tarbiyaviy ahamiyatga ham ega, maqsadga kamroq xarajatlar bilan erishishga imkon beradi. Boshqaruv qo'pol bosimsiz, odamlarning qobiliyatlarini hisobga olish bilan amalga oshiriladi.

Rahbarlikning bunday uslubini ko'pgina mutaxassislar muvofiq deb hisoblaydilar. Shuning bilan birga tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, barcha hollarda ham qo'l ostidagilar rahbarlikning demokratik uslubini afzal deb bilmaydilar, hamma vaqt ham bu uslub unumli bo'lavermaydi. Gap shundaki, rahbarlikning ko'rib chiqilayotgan uslublaridan har biri ham ijobiy va salbiy alomatlariga ega, jamoalar faoliyatining sharoitlari esa g'oyatda turli-tumandir. Hozirga qadar uslublar va rahbarlikning samaradorligi o'rtasidagi to'g'ridan to'g'ri bog'liqlik aniqlanmagan.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, mutloq bitta uslubdan foydalanadigan rahbarlar g'oyatda kam uchraydi. Menejer faoliyatining uslubi, qoidaga ko'ra rahbarlikning u yoki bu mutanosiblikdagi uchta asosiy klassik uslublarining kombinatsiyasidan iborat bo'ladi. Buning ustiga, har bir menejer, o'zining o'zi uchun afzal bo'lgan boshqaruv usullari majmuasidan foydalanadi. Bu haqida

har xil menejerlar yaqin vaziyatlarda, amalda bir xil natijalarga erishgan holda, ko'pincha butunlay har xil harakat qilishlaridan darak beradi.

Hozirgi sharoitlarda menejer faoliyatining shartli ravishda vaziyatli shaxsiy deb ataluvchi uslubi afzalroq bo'lishi mumkin.

**Menejering imidji** — bu uning obrazi, ushbu menejering unga alohida o'ziga xoslikni beruvchi va uni bir qator boshqa rahbarlardan ajratib turuvchi, farqlanuvchi va mutloq tariflari haqidagi mustahkam tasavvurdir. Imidjning asosini ishning maqsadga qaratilgan holda tashkil qilinayotgan va qo'llab-quvvatlanayotgan uslubi va menejering 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 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 nafaqat 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 tarifini tashkil qiladiki, bu chuqur amaliy ma'noga ega.

«Imidj» tushunchasining ma'nosi har xil yig'ilganlardan vujudga keladi. Uning eng muhim qismi axloqiydir. Gap shundaki, axloqli odam insoniy tajriba tomonidan tekshirib chiqilgan axloqiy nasihatlar bo'yicha yashash zarurligini his qiladi, axloqsiz esa hamma vaqt shaxsiy ehtirosi va ehtiroschalarining asiri bo'ladi va uning ideali — hamma narsaga yo'l qo'yilganlikdir.

Bizning jamiyatimizga o'zini-o'zi hammadan avval ma'naviy takomillashtirishga qodir axloqan ishonchli menejer zarur. Uning e'tiborini insoniyat madaniyatining barcha boyliklari qamrab olishi kerak, ya'ni u keng gumanitar bilimlarga ega bo'lishi kerak.

Imidjni shakllantirishning asosiga quyidagi tamoyillar qo'yilishi mumkin:

- takrorlash tamoyili;
- ta'sirni uzluksiz kuchaytirish tamoyili;
- «ikki yoqlama chaqiruv» tamoyili.

Takrorlash tamoyili inson xotirasining xususiyatlariga suyanadi: takrorlanuvchi axborotlar esda yaxshi qoladi. Odamlarga qabul qilingan xabarni o'ziniki qilish uchun vaqt kerak bo'ladi. Ko'p martalab takrorlash esa odam ruhiyatini moslashtiradi.

Ta'sirni uzluksiz kuchaytirish tamoyili isbotlangan va tuyg'uli murojaatni o'stirilishini asoslab beradi, masalan: «Bu faqat Siz uchun» yoki «Men Siz uchun» va h.k.. Harakatlarni asta-sekin o'stirilishi ijobiyroq qabul qilinadi. Ammo asta-sekin, portlovchi emas. Bu shuning bilan bog'liqlik, insonning sensorli (sezgi) apparati axborotlarni shovullashiga qarshilik qiladi.

Axborot mumkin bo'lganning chegarasidan o'tishi bilan qabul qilish kanallarini to'silishi va kelib tushgan axborotlarni qayta ishlab chiqilishi sodir bo'ladi. Ta'sir qilish harakatlarini asta-sekin va uzluksiz o'stirilishi istalgan siljishlarga olib keladi.

«Ikki yoqlama chaqiruv» tamoyili xabar nafaqat va shuncha-ki aql bilan qabul qilinishini bildiradi. Ongsizlik bilan qilingan ruhiy jarayonlar, inson ruhiyatining tuyg'uli sohasi muhimroq rol ni o'ynaydi.

O'zining rolini o'ynashi uchun imidj odamlar e'tiborini o'ziga tortishi, ularning faolligini kerakli yo'nalishga yo'naltirishi, keyin esa inson xulqini boshqarishni amalga oshirishi kerak.

Imidjning odamlarga ta'siri AIDA formulasi bo'yicha sodir bo'ladi, bu yerda A – («attention») inglizcha «e'tibor, e'tiborni jalb qilish»; I («interest») – imidjga qiziqishni uyg'otish; D – («demand») inglizcha «talab», «ehtiyoj», harakatni amalga oshirish ehtiyojini uyg'otish; A – («action») harakatlarni bajarishga undash. Bunda imidjni namoyish qilish yordamida odamlar xulqini bosqichma-bosqich boshqarishning sxemasi quyidagicha: e'tiborni jalb qilish – qiziqishni uyg'otish – ehtiyojni yaratish – o'chakishtirilgan harakat.

Imidjni yaratishda har xil namunalar asos qilib olinadi. Tadqiqotchilarning ta'kidlashlaricha, yaratilgan taassurotning 92%i

odamning qanday ko‘rinishi va «sado berishiga» bog‘liqdir. Shuning uchun ko‘pgina siyosatchilar va menejerlar aktyorlik savodsizligini tugatishni, quyidagilarni o‘rgana turib, quyidagilarni o‘zlashtiradilar:

- tovushni qo‘yish;
- imo-ishoralar, mimika va gavdani tutish texnikasi.

Bunda imidjmeysterlar — imidjni shakllantirish bo‘yicha mutaxassislar yordam beradi. Bizning mamlakatimizda yetakchining imidji qurilmaydi, balki unga joylashtiriladi. Imidjmeysterlar rahbarda mavjud imkoniyatlarni yoniga qurish tartibida ishlaydilar. Rahbarning o‘z imidjini shakllantirishdagi roli imidjmeysterlarga iloji boricha yordam berishi, ularga to‘liq ochiqlik bilan ko‘maklashish, ularning tavsiyalarini o‘z harakatlarining dasturi sifatida qabul qilishdan iborat bo‘lishi kerak.

Ko‘pgina hollarda menejering imidji bu aniq vaziyatda uddaburonlik bilan o‘z yo‘lini topish va shuning uchun xulq modelini to‘g‘ri tanlashning natijasidir.

Menejer o‘zining, albatta madaniyatlashtirilgan uslubi, oliyjanob obrazi, tadbirkorning, nafaqat muvaffaqiyatining yarmini, balki faoliyatdan doimiy ravishda qanoatlanishini kafolatlaydigan imidjiga ega bo‘lishi zarur. Madaniy va muvaffaqiyatli bo‘lishni istagan menejer quyidagilarga rioya qilishi kerak:

– va’dani muddatida bajarish. Agar bajara olmasa, bahona qilish emas, balki yangi muddatni belgilash va kechikib bo‘lsa ham o‘zi so‘zining ustidan chiqish;

- «foydasiz» takliflarga e’tiborli va obyektiv bo‘lish;
- keraksiz takliflarni odob va muloyimlik bilan rad qilish;
- o‘ziga ishongan bo‘lish, ammo katta ketishdan qochish;
- qabul qilingan keraksiz qaror uchun javobgarlikni qo‘l ostidagilarga, agar bu ularning huquq doiralariga kirmasa yoki ular sizdan tegishli vazifa yoki tavsiya olmagan bo‘lsalar, yuklamaslik;
- qo‘l ostidagilarni xira qilib emas, to‘g‘ri tarbiyalash, ularning unumli mehnati va tashabbusini rag‘batlantirish;

– hech qachon sizning fikringiz va nuqtayi nazarangiz hamma vaqt ham yaxshi bo‘lmasligini, mutlaqo yomon bo‘lmagan boshqa fikrlar va nuqtayi nazarlar borligini esdan chiqarmaslik;

– muvaffaqiyatsizlik, uzilish va xatoning hech bir xolini sinchiklab tahlil qilmasdan qoldirmaslik;

– ishda «mastlik», «jahl chiqmaslik», «sabr-toqatni yo‘qotmaslik» va «qizishib ketmaslikka» amal qilish;

– o‘zining kechikishi yoki tadbirni tayyorlanmaganligi uchun ishni boshlanishini kechiktirish, sheriklar, qo‘l ostidagilarga nisbatan hurmatsizlikning yuqori darajasidir;

– odamlarning kamchiliklariga, agar bu kamchiliklar biznesga xalaqit bermasa, chidamli bo‘lish;

– shuni esdan chiqarmaslik kerakki, odamni nafaqat so‘z bilan haqoratlash mumkin, imo-ishoralar, mimika, gavdaning turi-shi ham ifodaliroq bo‘ladi;

– odamning ishga doir sifatlariga, ayniqsa sizning u bilan munosabatingiz yomon bo‘lsa, adolatli bo‘lish;

– iqtidorli xodimlardan qo‘rqmaslik;

– xodimlarga maqsadlariga erishish uchun ko‘proq erkinlik berish;

– odamlar oldida maqtash, yakkama-yakka qolganda ko-yimoq;

– inson uchun kamsitishdan keskinroq va og‘irroq hech narsa yo‘qligini esdan chiqarmaslik. U unitilmaydi va kechirilmaydi;

– eshitishni bilish, cheksiz sabr-toqatga ega bo‘lish.

### **Nazorat savollari:**

1. Menejer va uning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
2. Korxonada menejerlarining darajalari qanday bo‘ladi?
3. Menejerning uslubi va imidji deganda nimani tushunasiz?
4. Boshqaruv usuli va uslublari o‘rtasidagi farq nimada?
5. Menejerga xos bo‘lgan xislatlar qanday?

### **Asosiy tayanch iboralar:**

Menejer, yuqori darajadagi menejerlar, o‘rta darajadagi menejerlar, quyi darajadagi menejerlar, menejer uslubi, rahbarlikning demokratik uslubi, liberal uslub, avtoritar uslub, ruhiy-fiziologik xususiyat, stress, dominativlik, menejer imidji, imidjmecker.

## V bob. BOSHQARUV QARORLARI VA VAKOLATLARI

### Reja:

- 5.1. Boshqaruv qarorlari, ularning mazmuni va turlari.
- 5.2. Qaror qabul qilish jarayoni.
- 5.3. Rahbarning qaror qabul qilish modeli.
- 5.4. Strategik qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish.
- 5.5. Qaror bajarilishini tashkil qilish va nazorat.

### 5.1. Boshqaruv qarorlari, ularning mazmuni va turlari

Menejer faoliyatining asosiy ko'rsatkichlaridan biri uni to'g'ri qaror qabul qilish qobiliyatidir, chunki u boshqarishning to'rtta funksiyasini bajarish jarayonida: rejalashtirish, tashkil qilish, motivlash va nazorat doimo qarorlar oqimi bilan ish olib boradi.

Qaror ishlab chiqish — rahbar faoliyatida ijodiy jarayondir. U odatda quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- maqsad qo'yish va ishlab chiqish;
- muammoni o'rganish;
- qabul qilinayotgan qarorning mumkin bo'lgan oqibatlari hamda samaralilik mezonlarini tanlash va asoslash;
- qaror variantlarini ko'rib chiqish;
- qarorni ijrochilarga yetkazish;
- qaror bajarilishini nazorat qilish.

**Boshqarish qarori** deganda muammoli vaziyatni hal qilishga yo'naltirilgan akt: alternativ (ikki va ko'p variantdan birini tanlash) tanlab olish tushuniladi.

Keng ma'noda boshqarish qarori o'zaro bog'liq maqsadga yo'naltirilgan va boshqarish masalalari realizatsiyasini ta'minlaydigan mantiqiy izchillikdagi boshqarish harakatlari to'plamini ifodalaydigan boshqarish mehnatining asosiy turidir.

Qarorni turli belgilar bilan klassifikatsiyalash mumkin. Odatda qaror aniqlik va tavakkalchilik asosida qabul qilinadi. Aniqlik sharoitida menejer natijalarga ishonadi, tavakkalchilik sharoitida u muvaffaqiyatning ehtimoligini sezishi mumkin xolos.

Boshqarish qarorlari quyidagicha klassifikatsiyalanadi:



- muddati va oqibatlari bo‘yicha: uzoq, o‘rta va qisqa muddatli qarorlar;
- qabul qilish chastotasi bo‘yicha: bir martalik, takrorlanuvchi;
- qamrovi bo‘yicha: umumiy, qisqa ixtisoslashgan;
- tayyorlash shakli bo‘yicha: yagona, guruhli va jamoaviy;
- muddatining qat‘iyligi bo‘yicha: konturli, strukturalangan va algoritmik.

Tashkiliy qarorlar – bu rahbarning lavozimi bilan belgilangan vazifalarni bajarish uchun variant tanlash tashkiliy qarorlarining maqsadi – tashkilot o‘z oldiga qo‘yilgan vazifalar harakatini ta‘minlash.

Tashkiliy qarorlarni ikki guruhga bo‘lish mumkin: dasturlangan va dasturlanmagan. Qaror qilishga yondashuv:

1. Qaror qabul qilish odatda oson, ammo yaxshi qaror qabul qilish qiyin.

2. Qaror qabul qilish – bu psixologik jarayondir, shuning uchun rahbar tomonidan qaror qabul qilish o‘z-o‘zidan yuqori mantiqiylik darajasigacha bo‘lishi mumkin.

Induktiv qarorlar – bu rahbar tomonidan hissiyotga asoslanib to‘g‘ri qabul qilingan qarorlardir.

## **5.2. Qaror qabul qilish jarayoni**

Qaror qabul qilish jarayoni bir qancha bosqichlar va operatsiyalarni o‘z ichiga oladi:

1. Vazifani oydinlashtirish. Aytaylik sexga yangi buyumni ishlab chiqarish vazifasi qo‘yildi. Bunda sex boshlig‘ining qarori yangi buyumni ishlab chiqarish hajmi, uning mohiyati, son va sifat ko‘rsatkichlari natijalarini oydinlashtirish bilan bog‘liq bo‘ladi.

2. Vazifalarning har xil variantlarini muhokama qilish, ularning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, bu masalani hal qilishda taklif qilingan variantlarni iqtisodiy tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Berilgan variantni yechishda matematik, grafik, mantiqiy va boshqa modellar qo‘llaniladi.

Qarorlarni tanlash va ularni uzil-kesil qabul qilish. Bu rahbarlar tomonidan amalga oshiriladi va qarorlar kompaniya preziden-

ti hamda menejer tomonidan yakkaboshchilik asosida oshkora usulda qabul qilinadi.

1. Noformal (evristik) uslub – bu rahbar tomonidan to‘plangan tajribani hisobga olib, alternatalarni nazariy qiyoslash orqali mantiqiy yo‘nalishlar va optimal qarorlarni tanlash uslubi.

2. Kollektiv uslubda – boshqarish jarayoni qatnashchilari bo‘lgan ma‘lum qobiliyatli, bilimdon shaxslar tomonidan qabul qilinib, u yig‘imi majlis komissiya ishi doirasida qabul qilish uslubi.

3. Miqdoriy uslub. Uning asosida katta massivdagi axborotlarni qayta ishlash orqali tanlab olishni ko‘zda tutadigan ilmiy-amaliy yondashuv yotadi.

**Qarorlarni qabul qilishning individual uslubi.** Shaxs, dengizdagi tomchi kabi, o‘z qarorida aks etadi. Bu ma‘noda boshqarish qarorini shaxsiy profili ma‘lum qiziqish uyg‘otadi, ya‘ni ijrochilarga yetkaziladigan qarorlar rahbarning individual xususiyatlari to‘plamini aks ettiradi. Fanda qaror qabul qilishning shaxsiy profilini quyidagi turlari mavjud:

- vazminlik tipidagi qarorlar;
- impulsiv qarorlar;
- intuitiv qarorlar;
- tavakkalchilik qarorlari;
- ehtiyotlik tipidagi qarorlar.

**Boshqarish qarorlarining samaradorlik shartlari.** Menejer tomonidan alternativ tanlash muammosi boshqarish fanining muhim elementlaridan biri bo‘lishiga qaramay, samarali qaror qabul qilish uning uchun muhimdir.

Boshqarish qarorlari samarali bo‘lishi uchun quyidagi omillarni hisobga olish zarur:

- qaror qabul qilishda ierarxiyaga amal qilish;
- maqsadli funksiyalararo maqsadli guruhlarda foydalanish to‘g‘ri gorizontal aloqalardan foydalanish.

Qaror samarali bo‘lishi uchun tashkilot maqsadi va hal qilindigan vaziyatlarda quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- samaralilik;
- tejamlilik;

- o‘z vaqtidalik;
  - asoslanganlilik;
  - haqqoniylik.
- Qaror samaraliligini quyidagi talablarni bajarilishi ta‘minlaydi:
- to‘liqlik;
  - motivlanganlik;
  - stressga qat‘iyiligi va mustahkamligi;
  - boshlang‘ich g‘oyani aks etish chuqurligi;
  - kelishganlik;
  - aniqlik;
  - qayishqoqlik.

**Boshqarish qarorlarini qabul qilish.** Qaror – rahbar mehnatining asosiy mahsulidir. Bu direktiv akt bo‘lib, qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun o‘nlab, yuzlab, ba‘zan esa ko‘p minglab kishilarning birgalikdagi harakatlarini tashkil qiladi, yo‘lga solib turadi va rag‘batlantiradi. Ana shuning uchun ham ularning asoslangan, balanslangan va ta‘sirchan bo‘lishiga tobora katta talablar qo‘yilmoqda.

Foydali qarorlar ichida ham eng keng tarqalgan ikki turini ajratish mumkin. Birinchisiga **stereotip**, ko‘pincha operativ qarorlar kiradiki, ular ba‘zan kundalik, ba‘zan keskin masalalar bo‘yicha qabul qilinadi, lekin o‘zgarishlar asosan muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga, ijrochilarga taalluqli bo‘lib, umumiy tizim esa (demak ishlab turgan korxonalarining sifati ham) avvalgicha qolaveradigan vaziyatda qabul qilinadi. Bunda gap aslini olganda xo‘jalik obyekti ishlashining yuzaga kelgan mexanizmini saqlab qolish haqida boradi.

Stereotip qarorlarni rahbar odatda ancha tez, ko‘p tayyorgarlik ko‘rmasdan turib qabul qiladi. Kadrlarni qabul qilish va ishdan bo‘shatish haqidagi, korxonani ishga tayyorlash va hokazolar haqidagi buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

Qarorlarning ikkinchi turiga o‘z xarakteriga ko‘ra **novatorlar-cha**, mazmuniga ko‘ra strategik bo‘lgan qarorlar kiradi. Ular ishlab chiqarishdagi va tegishli ravishda uning natijalaridagi faqat miqdor o‘zgarishlarigina emas, balki jiddiy sifat o‘zgarishlarini ham ko‘zda tutadi. Bunday qarorlar sinchkovlik bilan asoslangan

va balanslashtirilgan jamoaviy harakatlar dastagidan iborat bo'lib, belgilangan muddatlarda bajarilishi majburiydir va boshqariladigan obyektни tizim jihatdan, tubdan qayta qurish yo'li bilan konkret ziddiyatlarni bartaraf etishga qaratilgandir.

Hozirgi paytda strategik qarorlar faqat texnologiyada emas, balki xo'jalik mexanizmida, ishlab chiqarishni tashkil etishda, korxonada ijtimoiy vaziyatda ham sifat o'zgarishlarining bosh qurolidir.

**Rejalashtirilgan qaror** — texnikaviy, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlantirish ilmiy asoslangan taxminning, ishga tanqidiy yondashishning, konstruktiv izlanishning natijasidir. Bu odatda, qiyosiy va omil analizlarining, har taraflama asoslash va hisoblab chiqishlarining mahsulidir. U nazariy bilimlarga va ilg'or tajribaga asoslanadi. Uzoq istiqbolni hisobga olgan holda muammolarni hal etishga yondashish, voqealarning borishini faqat oldindan ko'rishgina emas, balki ularning kerakli yo'nalishdan borishiga faol ta'sir ko'rsatishga ham imkon beradi. Ayni paytda harakat qilishning odatdagi sxemasiga yangicha qaray bilish mahorati g'oyat muhimdir.

Qarorlarning turli variantlarini ishlab chiqish ularni qiyosiy analiz qilish bilan yetkaziladi. Har bir variantning samaradorligiga miqdor, sifat va muddatlarni iqtisodiy va ijtimoiy natijalarni optimal qo'shish nuqtayi nazaridan puxta baho berilgandan keyingina uzil-kesil qarorlar qabul qilinadi.

**Qarorlar qabul qilish.** Ba'zan qaror qabul qilish jarayonini siyqa tarzda faqat eng yaxshi variantni tanlash sifatida, ya'ni aslini olganda qandaydir texnikaviy yoki rasmiy harakat sifatida tushuniladi. Lekin bu noto'g'ridir, chunki qarorlarni qabul qilish mavhumlikdan konkretlik tomon, bevosita xo'jalik amaliyoti tomon katta odim tashlanadi.

Qarorni tayyorlashning oldingi bosqichlarida eng prinsiplial masalalar ishlab chiqilgan edi. Endi, hamma materiallar taxt qilib qo'yilgan vaqtda ularni loyihachilarning so'zlari bilan aytganda, makonga «bog'lash» darkor. Ana shu yerda rahbarning mahorat ko'rsatishi talab etiladi. Qaror o'z mazmuniga ko'ra lo'nda, chuqur bo'lishi, keskin vaziyatlarni chetlab o'tmasligi hamda har bir ijrochi uchun tushunarli bo'lishi lozim.

**Qarorni qabul qilish shakli** – yakkaboshchilik bilan yoki jamoaviy tarzda qabul qilinganligi ham katta ahamiyatga molik. Bunda jamoaviy va yakkaboshchilik tarzida umumiy xulosalar ishlab chiqiladi.

Rahbariyat bunday xulosaga kelgach, tashkiliy shakllarni: uni tayyorlashda kim ishtirok etishi, qanday materiallar kerakligi, tayyorlash muddatlari qachonligini belgilaydi.

### **5.3. Rahbarning qaror qabul qilish modeli**

Muammolarni ijobiy hal qilish qobiliyatidan mahrum bo'lgan rahbar, eng yaxshisi rahbarlik qilayotgan tashkilotning evolyutsion rivojlanishi nazoratini amalga oshirishi mumkin, ammo uni ilg'orlar darajasiga chiqarishga qobiliyatli emas. Ijodiy fikrlovchi rahbar, vaziyatning xo'jayini bo'ladi va optimal qarorlar qabul qiladi. Muammolar bo'yicha rahbarning qaror qabul qilish modeli quyidagicha bo'ladi:

1. Qarorning ilmiy asoslanganligi. Qarorlarni muayyan ishlab chiqarish sharoitini tahlil qilishdan kelib chiqib, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa hozirgi zamon fan yutuqlari asosida qabul qilinishi kerak.

2. Qarorlarning birligi. Odatda asosiy masalalarni hal qilish bilan birga kichik masalalarni ham yechishga to'g'ri keladi.

3. Qarorlarni adolatliligi – haqqoniyligi. Qarorlar faqat rahbarlarga berilgan huquq darajasidagina qabul qilinishi mumkin.

4. Qarorning to'g'ri yo'naltirilganligi. Har qaysi qaror o'z ijrochilariga tushunarli va kimga mo'ljallanganligi aniq bo'lishi kerak.

5. Qarorlarning qisqaligi. Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa aniq qarorlar qabul qilinadi.

6. Qarorlarning vaqt bo'yicha aniqligi. Rahbar o'z qo'li ostidagilarga topshiriqlarni bajarish muddatini aniq ko'rsatmasdan berishi mumkin emas.

7. Qarorlarning operativliligi. Bunday qarorlar bir daqiqada, ya'ni ishlab chiqarish holati talab qilganda qabul qilinishi mumkin.

### **5.4. Strategik qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish**

Qarorlarni tayyorlash va qabul qilish borasidagi ishning mantig'i rahbarlik darajasiga, vazifalarning xarakteriga va qaror

qabul qilinayotgan sharoitga bog'liq holda bir-biridan ancha farq qiladi. Shu bilan birga konkret yondashuvlarning xilma-xilligidan rahbar harakatlarining umumiy belgilarini va izchilligini alohida qilib ko'rsatish mumkin.

Konkret ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar va hodisalarni tahlil qilish asosida muammoni aniqlash, ushbu muammoni hal etish uchun maqsadlarni, shuningdek uni hal etish muddatlari, vositalari va yo'llarini belgilash, ehtimoli tug'ilgan alternativlarni ishlab chiqish, mezonlar (kapital mablag'larni tejash, muddatlarni qisqartirish va boshqalar)ni aniqlash va eng qulay variantni tanlash, qarorni qabul qilish, uning bajarilishini tashkil qilish. Ravshanki, bunday sxemani taxminiy deb bilmoq lozim. U vaziyatning xususiyatlariga va hal qilinayotgan holatning ko'rinishiga qarab o'zgarishi mumkin. Shuningdek aniq, tahliliy va noaniq vaziyatlar bo'lgan sharoitlarda matritsa tizimli reja asosida qarorlar qabul qilinadi, bu boshqarish qarorini turli tizimi mavjud bo'lib, qiyin muammolarga tegishli bo'lgan murakkablashayotgan tavakkalchilik sharoitlarida rahbarga chiziqli boshqarish bo'yicha ma'lum qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

### **5.5. Qaror bajarilishini tashkil qilish va nazorat**

Qarorlar bajarilishini tashkil qilish — bajarish siklini yakunlovchi rahbarning o'ziga xos faoliyatidir. Bu o'rinda rahbar o'z ishini emas, boshqa odamlar mehnatini tashkil etayotganligini hisobga olishi kerak. Tashkiliy boshqarish qarorlari buyruq tarzida yoki farmoyish bilan rasmiylashtirilgandan so'ng qonun tusiga kiradi.

Menejerning bosh vazifasi bunday qarorni nazorat qilish va bajarilishini ta'minlashdan iboratdir. Shunday qilib, qarorlar bajarilishini ta'minlashni nazoratsiz tasavvur qilib bo'lmaydi.

Qarorlar bajarilishini nazorat qilish boshqarish siklining eng so'nggi qismidir. U qayta aloqalar shaklida bo'lib uning vositasida tashkilot maqsadiga erishish uchun qarorlarning bajarilishi haqida axborot olish mumkin.

Nazoratning bosh vazifasi qarorlar realizatsiyasini berilgan dasturlardan mumkin bo'lgan chetlashishni o'z vaqtida sezish va uni bartaraf etish uchun choralar belgilashdir.



Nazoratning quyidagi funksiyalari mavjud:

- diagnostik funksiya;
- qayta aloqalar funksiyasi;
- nazoratni mo'ljalli funksiyasi;
- rag'batlantiruvchi funksiya;
- sozlovchi funksiya;
- pedagogik funksiya.

Shunday qilib nazorat obyektiv zaruratdir, chunki eng optimal rejalar ham o'z ijrochilariga yetib bormasa, ularni bajarilishi haqida obyektiv va doimiy nazorat amalga oshmay qolishi mumkin.

### **Nazorat savollari:**

1. Boshqarish qarori deganda nimani tushunasiz?
2. Boshqarish qarorlarini qanday guruhlarga ajratish mumkin?
3. Qaror qabul qilish jarayonining asosiy bosqichlari qanday?
4. Qarorlarni qabul qilishning individual uslubi qanday?
5. Boshqarish qarorlarining samaradorlik shartlari nimalardan iborat?
6. Rahbarning qaror qabul qilish modeli qanday?
7. Strategik qarorlar qanday ishlab chiqiladi va qabul qilinadi?
8. Qarorlarning bajarilishini tashkil qilish va uning nazorati qanday amalga oshiriladi?

### **Asosiy tayanch iboralar:**

Qarorlar, uzoq muddatli qarorlar, o'rta muddatli qarorlar, qisqa muddatli qarorlar, bir martalik qarorlar, muddatli qarorlar, takrorlanuvchi qarorlar, stereotip qarorlar, operativ qarorlar, samaralilik, tejamlilik, o'z vaqtidalik, asoslanganlik, haqqoniylik.

## VI bob. BOSHQARISHDA AXBOROT VA KOMMUNIKATSIYA

### Reja:

- 6.1. Boshqaruv jarayonini axborot bilan ta'minlash.
- 6.2. Boshqaruv texnikasi tushunchasi va klassifikatsiyasi.
- 6.3. Kommunikatsiya.

### 6.1. Boshqaruv jarayonini axborot bilan ta'minlash

«Informatsiya» atamasi lotincha soʻz boʻlib, xabardorlik, biror hodisa yoki biror kishi faoliyati haqida xabarga ega boʻlish maʼnosini bildiradi. Axborot boshqaruv tizimi uni rivojlantirish va takomillashtirish maqsadida faol taʼsir etish uchun zarur maʼlumotlar yigʻindisidan iboratdir. Yetarli va aniq axborotga ega boʻlmay boshqarish mumkin emas.

Ishlab chiqarish axboroti boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar oʻrtasida aloqa usulidir. Boshqaruvchi tizim boshqariladigan tizimdan ishlab chiqarish holati va uning xoʻjalik faoliyati toʻgʻrisida axborot oladi. Boshqaruvchi tizim olingan axborot asosida boshqariluvchi tizim faoliyatiga baho beradi, boshqarishni yanada takomillashtirish maqsadida koʻrsatma, farmoyishlar chiqarib, boshqariluvchi tizimga ijro uchun yuboradi.

Axborot boshqaruv tizimida alohida boʻgʻin hisoblanadi. Unga qator oʻziga xos xususiyatlar mansub boʻlib, ular axborot boshqaruvining barcha boʻgʻinlari va vazifalarini qamrab olishiga bogʻliqdir. Axborot — bu boshqaruv apparati faoliyatining ham dastlabki nuqtasi, ham natijasidir, shuningdek, amalga oshirilayotgan harakatlar mavjudligi sharti, mustahkamlash usulidir. Axborot hajmi ortishi bilan boshqaruv axborotining sifat koʻrsatkichlariga boʻlgan talab ham ortib boradi.

Axborotning quyidagi turlari mavjud: statistik, operativ, iqtisodiy, hisob, moliya, taʼminot, kadrlar boʻyicha, texnologik, konstruktorlik, marketing, ijtimoiy va boshqalar.

**Kelib chiqish manbasiga** bogʻliq ravishda axborot tashqi va ichki axborot turlariga boʻlinadi. Tashqi axborot tashqi muhit-

dan olinadigan xabarlardan iborat bo'ladi. Bular jumlasiga yuqori tashkilotlar farmoyishlari, reja-topshiriqlari, mahsulotni sotish shartlari haqida axborotlar kiradi. Ichki axborot korxonasi yoki uning boshqaruv bo'g'inida shakllanib, iste'mol qilinadi. Korxonasi miqyosida ular jumlasiga sexlar tomonidan rejaning bajarilishi, moddiy-texnikaviy ta'minot, mahsulot tannarxi, kadrlar, mehnat unumdorligi haqida axborotlar kiritilishi mumkin.

**Yo'nalishi bo'yicha axborot** — boshlang'ich va boshqaruvchi (rahbarlik) axboroti turlariga bo'linadi. Rahbarlik axboroti boshlang'ich axborotni qayta ishlash asosida qaror qabul qilish natijasidir. Boshlang'ich axborot doimo boshqaruv tizimining quyi darajasidan yuqoriroq darajaga qarab harakat qiladi, rahbarlik axboroti esa teskari yo'nalishda harakatlanadi.

Bozor sharoitida ishlab chiqarish axborot tizimlarini rivojlantirish va loyihalashtirilishga tizimli yondashish asosida kompleks tashkil etishni talab etadi. Bu talablarga ma'lumotlarni qayta ishlashning integratsion tizimi javob beradi. Uni turli darajadagi zamonaviy hisob mashinalari, inson mashina tizimini har tomonlama qo'llash asosida loyihalashtirish mumkin.

Boshqaruv vazifalarini bajarish, yakka shaxslar va ijtimoiy guruhlar o'rtasidagi o'zaro hamkorliklar, kommunikatsiyalar va axborotlarni almashtirish vositasida amalga oshiriladi. Axborot va kommunikatsiya tushunchalari o'zaro bog'langan, ammo kommunikatsiya o'z ichiga nimani uzatilishi (axborot)ni va u qanday uzatilishini oladi.

Har qanday rahbarning faoliyati quyidagi operatsiyalar va tadbirlarni bajarilishi bilan bog'liqdir:

- axborotlarni olish, tekshirish va ishlab chiqish;
- qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirish;
- ularni bajarilishini nazorat qilish va tuzatishlar kiritish;
- bajarilgan qarorlar bo'yicha ma'lumotlarni tizimlashtirish va saqlash.

Boshqaruvda foydalaniladigan axborotlar quyidagicha tavsiflanadi:

- boshqaruv obyekti bo'yicha;

- boshqaruvning u yoki bu tizimchasiga tegishliligi bo'yicha;
- uzatishning shakli bo'yicha (verbal, so'zli va noverbal);
- vaqtdagi o'zgaruvchanligi bo'yicha;
- uzatish usuli bo'yicha;
- uzatish tartibi bo'yicha;
- belgilanishi bo'yicha;
- obyektning yashash davrasi bosqichlari bo'yicha;
- boshqaruv obyektining subyektga munosabati bo'yicha.

Axborotning sifatiga asosiy talablar quyidagilardir:

- o'z vaqtidalik;
- to'g'rilik;
- yetarlilik;
- ishonchlilik;
- manzillilik;
- foydalanishning ko'p martaligi;
- yig'ish, ishlab chiqish va uzatishning yuqori tezligi;
- kodlashtirish imkoniyati;
- dolzarblilik.

Axborot massivi – bu boshqaruv idoralari tomonidan foydalaniladigan axborotlarning barcha turlari yig'indisini ma'lum alomatlar bo'yicha tartibga solish. U quyidagilarni ta'minlashi kerak: iste'molchilarni saqlanayotgan axborotlarga to'g'ridan to'g'ri murojaat qilishlari, ularning axborot ehtiyojlarini to'liqroq qanoatlantirish, axborotlarni operativ qidirib topish va berish, axborotlarni buzilishdan saqlash.

Axborot oqimi – axborotlarning manbalardan iste'molchilargacha harakatlanishidir.

Axborot hajmi – shartli birliklar (so'z, xabar, belgilar, harflar, varaqlar va boshqalar) yordamida o'lchanadigan va boshqaruv idoralarining axborotli to'ldirilganligini belgilash, boshqaruvni avtomatlashtirish bo'yicha qarorlar qabul qilish uchun foydalaniladigan miqdoriy tarifdir.

Hujjatlar aylanishini loyihalashtirishda quyidagilar ta'minlanishi kerak:

- har bir hujjatda qarorlar qabul qilish uchun zaruriy va yetarlicha axborotlarning mavjudligi;

– hujjatlar va ularda mavjud bo‘lgan ko‘rsatkichlarni bartaraf qilish yo‘li bilan axborot oqimlarini ratsionallashtirish;

– hujjatlarni manbadan iste‘molchiga o‘tadigan yo‘nalishlarini kamaytirish;

– hujjatlarni ijro etish muddatlari ustidan samarali nazorat qilish;

– hujjatlar shakllarini unifikatsiyalash.

Shuni ta‘kidlash kerakki, internetning global axborot supermagistrali va korporatsiyalarning mahalliy tarmog‘i menejerlar uchun ma‘lumotlarni yig‘ish va ishlab chiqish texnologiyasini tubdan o‘zgartiradi va asosiysi, teng huquqli mijozlarni vertikal byurokratizmsiz masofaviy aloqa qilishlarini ta‘minlaydi, ya‘ni sherikchilik xarakteridagi gorizontal vaqtincha tuzilmalarni shakllantiradi.

Axborot tizimlari ishning sifatiga tashxis qo‘yish va uni tahlil qilish uchun axborot sifati tushunchasi mavjud, u odatda quyidagi parametrlar bilan baholanadi: tuzatilganlik, ziddiyatsizlik, aniqlik, jadallik, relevantlik (tegishlilik).

Noverbal axborotlar, ya‘ni jo‘natuvchi tomonidan so‘zlardan foydalanmasdan jo‘natilgan axborotlar ham g‘oyatda muhim rol o‘ynaydi. Ular noverbal kommunikatsiyalarning asosida yotgan noverbal jo‘natmalarni tashkil qiladi. Imo-ishoralar, mimika, intonatsiyalar – ishga doir muloqotning muhim qismidir. Ba‘zida bu vositalar (ular noverbal deb ataladi) va so‘zlar yordamiga qaraganda ancha ko‘proq narsalarni aytish mumkin. Noverbal axborotning asosiy turlari quyidagilardan iborat:

– odamning jismoniy holati (bo‘yi, og‘irligi, sochlarining rangi, gavdasining tuzilishi va h.k.);

– gavdaning harakatlari (imo-ishoralar, turish holati, tegib ketish, yuzning ifodasi, ko‘zlarning harakati va h.k.);

– nutq (intonatsiyalar, savodlilik, tovush, nutqning tezligi va h.k.);

– muhit (yoritilganlik, shovqin, yoritilish, inshoot, mebel va h.k.);

– muhitdan foydalanish (xulqning odatlari, muloqot qilishdagi masofa va h.k.);

– vaqt (erta kelish, kech qolish, o‘zini kutishga majbur qilish va h.k.).

## 6.2. Boshqaruv texnikasi tushunchasi va klassifikatsiyasi

**Boshqaruv texnikasi** – bu aqliy mehnat texnikasi, boshqaruv tizimida axborotni qayta ishlash texnikasi. Texnika vositalari qanchalik takomillashgan bo'lsa boshqaruv texnologiyasi, boshqaruv mehnatini tashkil etish va butun boshqaruv jarayoni shunchalik samarali bo'ladi. Texnika vositalariga turli-tuman uskuna va qurollar (oddiy qurol va vosita, axborot olish va qayta ishlash, ko'chirish, ko'paytirish, aloqa vositalari va axborot uzatish, xizmat ko'rsatish, xizmat xonalari) kiradi. Boshqaruv mehnati turli oddiy qurol va uskunalaridan (qalam, ruchka, idora daftarlari, jadval, grafik va boshqalar) foydalanishga asoslanadi. Eng so'nggi avlodagi EHM va kompyuterlar oddiy texnika vositalari (qalam va chizg'ich) o'rnini to'liq bosa olmaydi. Qulay, oddiy, chidamli bu vositalar texnika vositalari singari juda muhimdir.

Axborot bilan ishlash, o'zini-o'zi boshqarishning vazifasi sifatida, boshqa vazifalar o'rtasidagi muhim bog'lovchi bo'g'in bo'ladi.

Ish vaqti davomida menejerlarga axborotlar oqimi kelib tushadi. Natijada ular vaqtning 80% ga yaqinini o'qish, yozish, telefonda so'zlashish, majlislar va h.k.ga sarflaydilar. Buning ustiga ular kerak bo'ladigandan ancha ko'proq axborotlarni oladilar, qayta ishlaydilar va tarqatadilar. Tadbirkorlik obo-rotida bo'lgan barcha axborotlarning yarmisi ortiqcha bo'ladi. Shuning uchun axborotlarni ishlab chiqish tartibga solinishi va tizimlashtirilishi, kasbiy va hayotiy maqsadlarga qaratilishi kerak. Demak, menejer ular bilan ishlashning ratsional usullariga ega bo'lishi kerak.

Bu hammadan avval o'qishga tegishlidir. O'qish uchun ishga doir xatlar, gazetalar, farmoyishlar, xizmat xatlari ko'rinishidagi axborot oqimlari borgan sari to'liqroq bo'lib bormoqda, natijada menejerlar vaqtning 30% ga yaqinini o'qishga sarflamoqdalar. Shuning uchun ratsional o'qish katta ahamiyatga ega, u tufayli vaqtning ancha qismi tejiladi.

Majlislar va anjumanlar menejerlar faoliyatida muhim o'rin tutadi. Ular axborotlarni almashtirish, vaziyatlarni tahlil qilish,



qarorlar qabul qilish zaruriyati vujudga kelgan vaqtda o'tkazilishi kerak. Bu masalalarni jamoaviy hal qilish samaraliroqdir, ammo vaqt va mablag'larni sarflanishi dastlabki solishtirma tahlil talab qilingandan yuqoriroqdir. Majlisni tashkil qilishda uning maqsadi, kun tartibi, ishtirokchilar doirasi, o'tkazish sanasi, vaqti, joyini belgilash, ko'rgazmali axborotlarning zarur vositalari haqida harakat qilish lozim. Taklifnomalarni kamida majlisdan bir hafta oldin jo'natish kerak. Bunda ishtirokchilarni uning vaqti, mavzusi va maqsadlari haqida iloji boricha aniqroq xabardor qilish zarur.

Majlisni aniq vaqtda boshlash kerak. Hammadan avval ishtirokchilar bilan kun tartibi, reglament, qarorlar qabul qilish tartibi kelishib olinadi.

Majlis vaqtida qo'yilgan maqsadlarga qanday erishilayotganligini nazorat qilish, muammoni tahlil qilish, muqobil qarorlarni ilgari surish, ularni hal qilish yo'llarini qidirish, ishtirokchilarni xabardor qilish va ularning faoliyatini muvofiqlashtirish kerak.

Shu narsa ma'lumki, ko'p sonli odamlarning birgalikdagi aqliy faoliyatining muvofiq faolligi, qoidaga ko'ra, 40–45 daqiqa davom etadi. Keyin majlisning ko'pgina ishtirokchilarida e'tibor susayadi, shovqin, harakatlar, gaplar vujudga keladi. Bunday holat 30–40 daqiqa davom etadi, shundan keyin muzokaralar yana kuch bilan qiziydi va «salbiy faollik davri» boshlanadi. U insonni boshqarilmaydigan bo'lib qolishi, hamma narsaga asabiy va ishonmasdan munosabatda bo'lishi bilan tarflanadi. Bu vaqtda qabul qilingan qarorlar odatda ekstremizm bilan ajralib turadi. Agar majlis tanaffussiz 2 soatdan ortiq davom etsa, ishtirokchilarning 90% dan ko'prog'i, majlis tezroq tugashi uchun har qanday qarorga rozi bo'ladi.

### 6.3. Kommunikatsiya

**Kommunikatsiya** — bu axborot almashishdir. Ana shu axborot negizidan rahbar ma'lumotlar olib, samarali qarorlar qabul qiladi va ishchi xodimlarga yetkazadi.

Rahbarlik faoliyati samarali axborot almashinuvini talab qiladi. Agar insonlar o'zaro axborot almashinmasa, ular birgalikda

ishlay olmaydi va oldilariga qoʻygan maqsadning shakllanishi, unga erishishi qiyin boʻladi.

Boshqaruv faoliyatida axborot almashuv muhim ahamiyatligi uchun rahbar oʻzini vaqtining 50–90% ini kommunikatsiyaga sarflaydi. Axborot almashishning sifati boshqaruv qarorlariga taʼsir koʻrsatadi.

Kommunikatsiya majlislar, xizmat yozuv-chizuvlari, telefon orqali muloqotlar, hisobotlar, videotasmalar va yuzma-yuz suhbatlar orqali koʻpgina muammolarni hal qilishda yordam beradi.

Korxonada vertikal kommunikatsiyalardan tashqari, gorizontal kommunikatsiyalar ham mavjud. Maʼlumki korxonalarda turli xil funksional boʻlimlar, sexlar va boshqa boʻlimlarning mavjudligi ular orasidagi axborot oqimining kerakligini anglatadi. Masalan, fundamental texnologiya asosida, korxonada turli xil mahsulotlar ishlab chiqarishi mumkin, shuning uchun ham marketing boʻlimining axborot ahamiyatligini saqlab qoladi va uning talablarini oʻz vaqtida qondirilishini taʼminlaydi.

Kommunikatsiyalar faoliyatni amalga oshirishning asosiy usuli boʻladi. Kommunikatsiyalar ham jarayon, ham hodisa sifatida koʻrib chiqiladi. Jarayon sifatida kommunikatsiyalar odamlar oʻrtasida axborotlar almashuvining tamoyillari va qonunlarini aks ettiradi, hodisa sifatida tegishli tashkiliy shakllardagi tashkilotlar doirasidagi, odamlar oʻrtasidagi belgilangan meʼyorlar (qoidalar, yoʻriqnomalar, holatlar)dan iborat boʻladi.

Kommunikatsiya jarayonida axborot bitta subyektdan boshqasiga uzatiladi. Alohida shaxslar, guruhlar va tashkilotlar subyektlar boʻlishi mumkin.

Kommunikatsiyalarning quyidagi tipologiyasi qabul qilingan:

- tashkilot va tashqi muhit oʻrtasidagi kommunikatsiyalar;
- boʻlinmalar oʻrtasidagi kommunikatsiyalar;
- ishlab chiqarish va boshqaruv bosqichlari boʻyicha boʻlinmalar ichidagi kommunikatsiyalar;
- shaxslararo kommunikatsiyalar;
- norasmiy kommunikatsiyalar.

Kommunikatsiyalar istalgan javobni olish maqsadida takliflar, fikrlar, luqmalar yoki hissiyotlarni ogʻzaki va boshqacha shaklda (yozma shakl, imo-ishora, biror vaziyatda turish, oxirigacha aytmaslik va h.k.) uzatish yoʻli bilan amalga oshiriladi.

Kommunikatsiyada uning ishtirokchilari koʻrish, eshitish va his qilishga qodir boʻlishi hamda maʼlum koʻnikmalarga va oʻzaro tushunishning maʼlum darajasiga ega boʻlishi kerak.

Boshqaruv uchun shaxslararo kommunikatsiyalar muhim ahamiyatga ega, chunki koʻpgina boshqaruv masalalari odamlarning bevosita muloqotida hal qilinadi. Uni bir necha bosqichlardan tashkil topgan jarayon sifatida koʻrib chiqish darkor (6.1-rasm). Joʻnatish bosqichida joʻnatuvchi jarayon ishtirokchilariga uzatish uchun moʻljallangan axborotni loyihalashtiradi va kodlashtiradi, yaʼni oʻzini yakka shaxs sifatida belgilaydi «men kimman» va nimani uzatishni istayotganligining maʼnosini shakllantiradi. Keyin uzatish uchun moʻljallangan axborot kodlashtiriladi. Avvaliga axborot manbalari (tovush, nur, harorat, hid, did, jismoniy harakat).

Kanal joʻnatmani qabul qiluvchiga chiqaradi, u ushbu joʻnatmaning olinishini qayd etadi. Joʻnatma yoʻnaltirilgan shaxs oluvchi deb ataladi. U olingan joʻnatmani qayd etadi va uni tushunarli maʼnoda koddan chiqarishni amalga oshiradi. Koddan chiqarish ostida joʻnatmani qabul qilish, uni tushunish va baholash koʻzda tutiladi.

Joʻnatmalar asosan buzilgan holda boʻladi. Bu kommunikatsiya jarayonida shovqinni mavjudligi bilan bogʻliqdir. Tashkiliy tashkil qiluvchilar (koʻp bosqichlilik, boshqarish koʻlami va h.k.) uning manbalari boʻlishi mumkin. Masalan, axborotni xizmat boʻlinmalari oʻrtasidagi uzatishda buzilishi (axborotli entropiya qonuni). Boshqaruvchi axborot asosan tabiiy til yordamida uzatiladi, u axborotli oshiqchalikka ega. Oʻzbek tilini kommunikatsiya jarayoni vositasi sifatidagi axborotli ortiqchaligi 32% da baholanadi, bu koʻpgina boshqa tillardan ancha koʻp. Axborotli ortiqchalik — xabar mohiyatini buzilishining manbasidir. Axborotni boshqaruvning toʻrtta bosqichi orqali uzatilishida dastlabki xabardan 100% gacha buzilishlarni olish ehtimoli bor.

Shovqin hamma vaqt mavjud bo'ladi, shuning uchun kommunikatsiya jarayonining barcha bosqichlarida uzatilayotgan jo'natmaning ba'zi bir buzilishi sodir bo'ladi. Menejer mavjud shovqinni ko'proq bartaraf etishi va jo'natma ma'nosini iloji boricha aniqroq uzatishi kerak.

Kommunikatsiya jarayonining oxirgi bosqichi jarayon ishtirokchilari rollarini almashtirgandagi teskari aloqadan iborat bo'ladi. Butun davra takrorlanadi, ammo boshqa yo'nalishda.

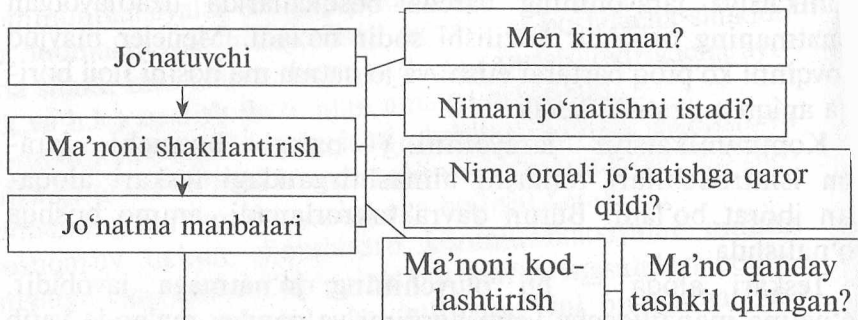
Teskari aloqa — bu oluvchining jo'natmaga javobidir. Jo'natma manzilgacha yetib bordimi va qanday ma'noda yetib borganligini bilish imkoniyati paydo bo'ladi. Teskari aloqa olingan jo'natmaga qaraganda boshqa kodli tizimda aks ettirilishi mumkin.

Masalan, ko'pincha jumлага biz boshimizni silkitish bilan javob qaytaramiz. Rahbarlar uchun teskari aloqa to'g'ridan to'g'ri (bevosita kuzatiladigan xulqning o'zgarishi) yoki vositali (mehnat unumdorligini oshishi) sifatida bo'lishi mumkin.

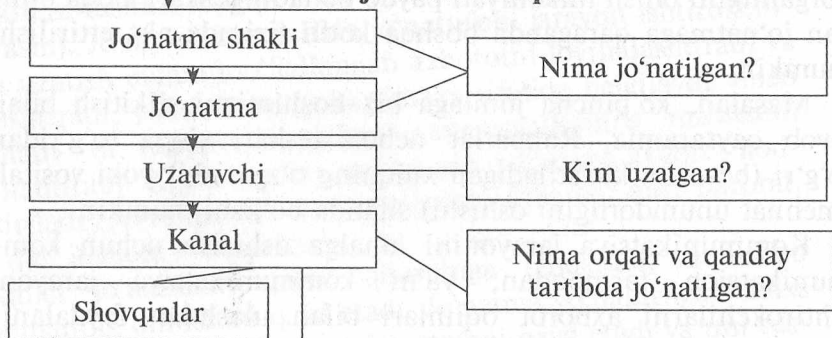
Kommunikatsiya jarayonini amalga oshirish uchun kommunikatsion tarmoqdan, ya'ni kommunikatsiya jarayoni ishtirokchilarni axborot oqimlari bilan ulashdan foydalaniladi. Bu tarmoq vertikal, gorizontal va diagonal aloqalardan tashkil topadi. Vertikal aloqalar boshliqdan qo'l ostidagilar tomon, gorizontal esa darajalar bo'yicha teng yakka shaxslar yoki bo'linmalar o'rtasida shakllanadi. Diagonal aloqalar — bu boshqa boshliqlar va boshqa qo'l ostidagilar bilan aloqalardir. Bu aloqalarning tarmog'i tashkilot tuzilmasini tashkil qiladi. Tashkiliy tuzilmaning vazifasi kommunikatsion oqimga to'g'ri yo'nalish berishdan iboratdir.

Noverbal kommunikatsiyalar asosan ongsiz asosga ega bo'ladi, chunki kommunikatsiya jarayoni ishtirokchilarining haqiqiy hissiyotlaridan darak beradi va hislarni namoyon qilishning g'oyatda ishonchli indikatori bo'ladi. Noverbal axborotlar bilan manevrlar qilish qiyin va uni shaxslararo kommunikatsiyalarda yashirish mushkuldir.

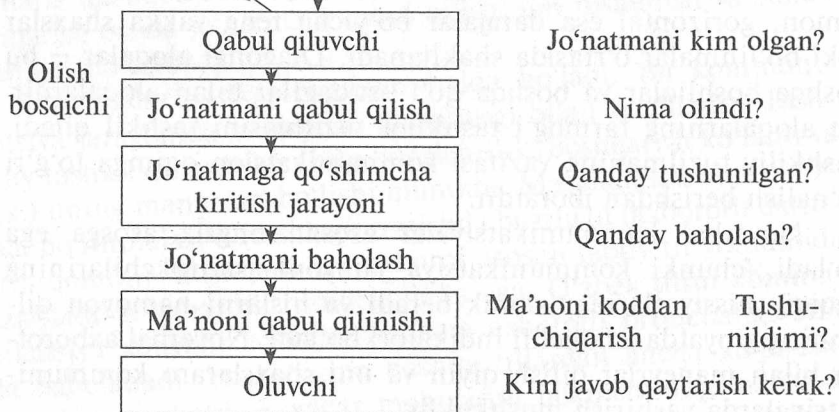
## Axborot shakllanish jarayoni



## Axborotni jo'natish bosqichi



## Axborotni qabul qilish jarayoni



6.1-rasm. Kommunikatsiya jarayoni.

Ko'pgina noverbal signallar, ularning aniq ma'nolari odam «o'sgan» u yoki bu insoniy madaniyatning namunalari bo'ladi. Ular ushbu belgilardan xulqning namunalari sifatida foydalani-ladigan va bunda alomatli ma'noga ega bo'lgan darajada ishtirok etuvchi tomonlar tomonidan so'zli kodlarning ma'lum tizimi bi-lan aks ettiriladigan verbal belgilar kabi aniq tushunilishi mum-kin.

### **Nazorat savollari:**

1. Ishlab chiqarish axborotlari ko'rinishi qanday farqlanadi?
2. Iqtisodiy axborotni qanday tushunasiz?
3. Ilmiy-texnik axborotlar roli qanday?
4. Ichki va tashqi axborotlar mohiyati nimada?
5. Rahbar ishida axborot qanday rol o'ynaydi?
6. Kommunikatsiya deganda nima tushuniladi?

### **Asosiy tayanch iboralar:**

Axborot hajmi, axborot massivi, axborot oqimi, jo'natmalar, teskari aloqa, kommunikatsiya, vertikal aloqalar, noverbal kom-munikatsiyalar, uzatuvchi kanal.



## VII bob. NIZO VA STRESSNI BOSHQARISH

### Reja:

- 7.1. Nizolar, ularning turlari.
- 7.2. Nizolarni keltirib chiqaruvchi sabablar.
- 7.3. Nizolarni aniqlash usullari.
- 7.4. Stressni boshqarish.

### 7.1. Nizolar, ularning turlari

Ko'pincha mehnat jamoalarida u yoki bu nizoli vaziyatlar davriy ravishda vujudga keladi.

Nizo – bu ikkita yoki ko'proq tomonlar, ya'ni aniq shaxslar va guruhlar o'rtasidagi haqiqiy kurashdir, bunda har bir tomon o'zining nuqtayi nazari yoki maqsadi qabul qilishiga va boshqa tomonni ushbu narsani qilishiga xalaqit berishga harakat qiladi.

Shunday fikr borki, nizo – bu hamma vaqt ham istalmagan hodisa, undan qochish va uni vujudga kelgan paytdayoq darhol hal qilish kerak. Haqiqatda esa nizolar tashkilot faoliyatining samaradorligini oshishiga olib keluvchi vazifaviy yoki guruhli hamkorlik va ular faoliyatining samaradorligini pasayishiga olib keluvchi disvazifaviy bo'lishi mumkin. Aniqrog'i, nizolar ham ijobiy va ham salbiy vazifalarni bajarishi mumkin (7.1-jadval). Nizolarning u yoki bu vazifalarining ustunlik qilishi asosan ularni boshqarishga bog'liqdir. Nizolarning to'rtta asosiy turi mavjud.

Birinchi tur – shaxs ichidagi nizo. U har xil shakllarda bo'lishi mumkin. Uning eng keng tarqalgan shakllaridan biri – bu rolli nizolar, bunda bir kishi oldiga uning ishi natijalari qanday bo'lishi sababidan ziddiyatli talablar qo'yiladi.

Masalan, bevosita boshliq – bo'lim mudiri tovarshunosga poyafzal sifatini tekshirishni jadallashtirish topshirig'ini beradi, sifat bo'yicha rahbar esa poyafzal sifatini tekshirishni texnologik jarayonni sekinlashtirish yo'li bilan yaxshilashni talab qiladi. Nizo yakka hukmronlikni buzilishi va qo'l ostidagi shaxs oldiga ziddiyatli talablar qo'yilishi tufayli vujudga keladi.

Bir qator hollarda yakka shaxsning ichida sodir bo'layotgan shaxs ichidagi nizo uning maqsadlari yoki qarashlarining nizo-

si bo'ladi. U yakka shaxslar o'zaro bir-birlarini istisno qiluvchi maqsadlarni tanlagan yoki ularga erishishga harakat qilayotgan holda maqsadlarning nizosiga aylanadi. Yakka shaxs o'zining fikrlari, qadriyatlar va umuman xulqining qoniqarsizligini tan olgan vaqtda u fikrlarning nizosi bo'ladi.

Ikkinchi tur – shaxslararo nizo (eng keng tarqalgan). Rahbarlarga ko'pincha jamoa manfaatlarini himoya qilishga to'g'ri keladi (uskunalardan foydalanish vaqtini taqsimlash va h.k.). Bunda har bir kishi yuqori rahbariyatni ushbu resurslarni xuddi unga ajratishga ko'ndirishi kerak. Yana ikkita mutaxassislarni o'z loyihalarini amalga oshirilishi uchun to'qnashuvi bo'lishi mumkin. Bitta bo'sh o'rin (lavozim)ga ikkita nomzodlar o'rtasida hamda xarakter, qarashlar va qadriyatlarining har xil alomatlariga ega alohida shaxslar o'rtasida ham nizo bo'lishi mumkin.

7.1-jadval

### Nizolarning vazifalari

| Ijobiy  | Salbiy  |
|---|---|
| Nizolashuvchi tomonlar o'rtasidagi keskinlikni kamaytirish                        | Nizoda ishtirok etishga katta moddiy, ruhiy xarajatlar  |
| E'tiroz bildiruvchilar, nizoning sabablari haqidagi yangi axborotlarning olinishi | Xodimlarning ishdan bo'shatilishi, intizomning pasayishi, jamoadagi ijtimoiy-ruhiy muhitning yomonlashuvi |
| Tashqi dushman bilan kurashda tashkilot jamoasini jipslashishi                    | Mag'lub guruhlar haqida dushmanlar haqidagi kabi tasavvur   |
| O'zgarish va rivojlanishga rag'batlantirish                                       | Ishga ziyon yetkazgan holda nizoni o'zaro hamkorlik jarayoniga g'oyatda berilib ketish                    |
| Qo'l ostidagilarda tobelik sindromining pasayishi                                 | Nizo tugagandan keyin ishtirokchilar o'rtasidagi hamkorlikni kamayishi yoki tugashi                       |
| Muammolarning aniqlanishi   | Ishga doir nizolarni qiyinchilik bilan tiklanishi   |

Uchinchi tur – shaxs va guruh o'rtasidagi nizo. Norasmiy guruhlar xulqning me'yorini belgilaydilar. Har bir kishi bu guruhga qabul qilinishi uchun ularga rioya qilinishi kerak. Ammo agar

guruhning tilaklari alohida shaxsning tilaklariga nisbatan ziddiyatda bo'lsa, bu holda nizo kelib chiqadi.

Nizo lavozimli vaziyatlar zaminidan ham vujudga kelishi mumkin. Rahbar intizom choralari qo'llashga majbur bo'ladi, ular qo'l ostidagilarda ommabop bo'lmasligi mumkin. Bu vaqtda guruh javob zarbasini berishi rahbarga nisbatan munosabatni o'zgartirishi mumkin.

To'rtinchi tur – guruhlararo nizo, ya'ni guruhlar (rasmiy va norasmiy) o'rtasidagi hamda kasaba uyushmalari va ma'muriyat o'rtasidagi. Xizmat guruhlari ko'pincha maqsadlardagi farqlar tufayli bir-birlari bilan nizolashadilar. Masalan, xaridorga sotish bo'limida hamma vaqt ham buyurtmalarni bajarish uchun ko'proq tovar zaxiralari bo'lishi kerak, bu o'z navbatida xarajatlarning ko'payishiga olib keladi va buning oqibatida, u moliyaviy va boshqa bo'limlarning manfaatlariga zid bo'ladi. Bevosita menejerlar muhitidagi nizolarning bir necha turlarini ajratish mumkin, ya'ni:

- boshqaruvning har xil darajasidagi menejerlar o'rtasidagi;
- menejerlar va korxonaga bosim o'tkazuvchi guruhlar o'rtasidagi;

- ham alohida shaxslar va ham menejmentning har xil g'oyalarning manbalari – katta va kichik yoshdagi boshqaruvchilar vakillari bo'lgan menejerlar o'rtasidagi;

- menejerlar va jamiyatdagi har xil tashkilotlar (kasaba uyushmalari, birlashmalar, matbuot guruhlari va h.k.) o'rtasidagi.

Shuni ta'kidlash kerakki, nizolarni turlarga bo'lish yetarlicha shartlidir. Nizolarning har xil turlari o'rtasidagi qat'iy chegaralar mavjud emas va amaliyotda quyidagicha nizolar vujudga keladi: tashkiliy vertikal shaxslararo, gorizontal ochiq guruhlararo va boshqalar.

## **7.2. Nizolarni keltirib chiqaruvchi sabablar**

Quyidagilar nizolarning asosiy sabablari bo'ladi:

1. Hamma vaqt cheklangan bo'lgan resurslarni xodimlar yoki bo'linmalar o'rtasida taqsimlanishi. Rahbariyat materiallar, odam resurslari va moliyaviy mablag'larni har xil guruhlar o'rtasida shun-

day taqsimlashga harakat qiladiki, u tashkilot maqsadlariga samaraliroq erishishiga yordam beradi. Bunda har bir guruh kamroq emas, balki ko'proq olishni istaydi, natijada nizo vujudga keladi.

2. Vazifalarning o'zaro bog'liqligi. U bir odam yoki guruh vazifani bajarishda boshqa odam yoki guruhga bog'liq bo'lgan barcha yerda mavjud bo'ladi.

3. Maqsadlardagi farqlar. Korxonaga borgan sari ixtisoslashayotgan bo'linmalarga bo'lingan vaqtda nizoli vaziyatlar vujudga keladi. Ular o'z maqsadlarini o'zlari shakllantiradilar va ularga erishishga, butun tashkilot maqsadlariga erishishga qaraganda ko'proq e'tibor qaratishlari mumkin.

4. Vaziyat va fikrlarni baholashdagi farqlar. Qandaydir vaziyat haqidagi tasavvur ma'lum maqsadga erishish istagiga bog'liqdir. Vaziyatni obyektiv baholashning o'rniga, odamlar, ularning fikrlariga ko'ra, faqat o'zlarining guruhlar va shaxsiy ehtiyojlari uchun qulayroq vaziyatning muqobilligi va jihatlarini ko'rib chiqishlari mumkin. Masalan, qo'l ostidagi kishi o'zini hamma vaqt ham o'z fikrini ifodalash huquqiga ega deb hisoblaydi, shu bilan bir vaqtda rahbar, qo'l ostidagi kishi faqat undan so'ralgan paytdagina o'z fikrini ifodalash huquqiga ega va unga aytilgan narsani so'zsiz bajarishi kerak deb hisoblaydi.

5. Xulqning odatlar va hayot tajribasidagi farqlari. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, har xil hayot tajribasi (ma'lumot, ish staji, yoshi va ijtimoiy tariflar)ga ega odamlar hamma vaqt ham to'liq o'zaro bir-birlarini tushunishga erisha olmaydilar. Ularning hamkorlik qilishlarida nizolar vujudga keladi.

6. Qoniqarsiz kommunikatsion aloqa. Axborotlarga ega bo'lmagan xodimlar vaziyat yoki boshqalarning nuqtayi nazarini tushuna olmaydilar, bu nizoning sababi bo'ladi.

7. Xodimlarning lavozimli yo'riqnomalari hamda bo'linmalar haqidagi qoidalarning yo'qligi, noaniqligi yoki takrorlanishi.

8. Xodimning huquqlari, uning faoliyat natijalari uchun javobgarligining mutanosib yetarli emasligi.

9. Jamoa a'zolari mehnatini baholashning o'ylab ko'rilmagan mezonlari.

10. Mehnatni yomon tashkil qilinishi va sharoitlari.

11. Rahbarlik lavozimiga yangi kelgan odamda rahbarlik faoliyati, odamlar bilan ishlash qobiliyati va ko'nikmalarining yo'qligi. Bunday rahbar odamlarni uyushtira olmaydi. Xatto uning qo'l ostidagilarga ko'pgina qonuniy talablarni ham, e'tiroz, salbiy reaksiyani ham, ba'zida esa nizoni keltirib chiqaradi.

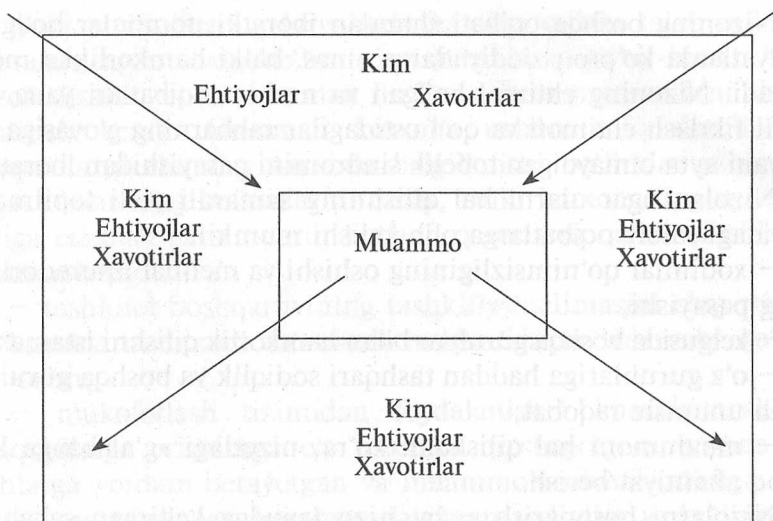
12. Shaxsning atrofdagilar bilan to'qnashuviga beriluvchi barqaror sifatlari, xarakteri alomatlarining mavjudligi, masalan o'z so'zida qattiq turib olishga moyillik, boshqalarning kamchiligiga chidamaslik, o'zini-o'zi tanqid qilishning pasayishi, man-manlik va tarbiyasizlik.

13. Boshqa odamning xususiyatlari yoki xulqiga nisbatan yangi munosabatga asoslangan psixologik chidamaslik. Masalan, qandaydir kamchiliklarni u yoki bu yosh, millat, kasb, partiya-likning barcha vakillariga asossiz to'nkashdan iborat bo'lgan xurofiy odatlar.

Ammo obyektiv sabablar faqat shaxs yoki guruh o'z ehtiyojini amalga oshirishi mumkin bo'lmagan, shaxs yoki guruh manfaatlariga qattiq tegilgan vaqtdagina nizoning sabablari bo'ladi. Yakka shaxsning javobi ko'proq shaxsning ijtimoiy pishib yetilganligi, xulqining uning uchun yo'l qo'yiladigan shakllari, jamiyatda qabul qilingan ijtimoiy me'yorlar va qoidalar bilan belgilanadi. Bundan tashqari, yakka shaxsni nizoda ishtirok etishi qo'yilgan maqsadlarning uning uchun ahamiyatliligi va vujudga kelgan to'siqlar ularni amalga oshirishga qanchalik xalaqit berishi bilan belgilanadi. Subyektning oldiga qanchalik muhimroq vazifa qo'yilgan, unga erishish uchun u qanchalik ko'proq harakat qilayotgan bo'lsa, qarshilik shunchalik kuchliroq va bunga xalaqit beruvchilar bilan o'zaro nizoli munosabat shunchalik keskin bo'ladi.

### 7.3. Nizolarni aniqlash usullari

Nizolar sabablarini aniqlashning bir necha usullari mavjud. Kartografiya usuli — asosiylaridan biridir. Uning mohiyati nizoni tashkil qiluvchilarni grafik tasvirlash, nizoli o'zaro harakat ishtirokchilari xulqini izchil tahlil qilish, asosiy muammolar, ishtirokchilarning ehtiyojlari va xavotirlari, nizoga olib keluvchi sabablarni bartaraf qilish usullarini shakllantirishdan iborat bo'ladi (7.1-rasm).



7.1-rasm. Nizoning kartasi.

Uchinchi bochqichda asosiy ehtiyojlar va bu ehtiyoj bilan bog‘liq xavotirlarni, nizoli o‘zaro harakatning barcha ishtirokchilarini sanab chiqish ko‘zda tutiladi. Bunda ishtirokchilarning nuqtayi nazarlarini orqasida turgan xulqining sabablari aniqlanadi.

Ehtiyojlar va xavotirlar grafik tasvirlash imkoniyatlarini kengaytiradi va kartografiyaning butun jarayoni tugagandan keyingi ehtimol bo‘lgan qarorlarning kengroq doirasi uchun sharoitlar yaratadi. Kartani tuzish natijasida nizolashuvchi tomonlar manfaatlarini mos kelish nuqtasi yuzaga chiqadi, har bir tomonning qo‘rqishlari va xavotirlari nomoyon bo‘ladi, vaziyatdan chiqishning ehtimol bo‘lgan yo‘llari belgilanadi.

Nizolarning oqibatlari vazifaviy bo‘lishi mumkin. Muammo barcha tomonlar uchun qulay bo‘lgan yo‘l bilan hal qilinishi mumkin va buning natijasida odamlar muammoni hal qilishga o‘zlarini daxldor ekanliklarini ko‘proq his qiladilar. Bu o‘z navbatida, qarorlarni amalga oshirishdagi qiyinchiliklar: dushmanlik, adolatsizlik, o‘z ixtiyoriga qarshi borish zaruriyatini kamaytiradi yoki butunlay bartaraf qiladi.



Nizoning boshqa oqibati shundan iboratki, tomonlar bo'lg'usi vaziyatlarda ko'proq ziddiyatlarga emas, balki hamkorlikka moyil bo'ladi. Nizoning ehtimol bo'lgan va muhim oqibatlari yana guruhli fikrlash ehtimoli va qo'l ostidagilar rahbarning g'oyasiga zid g'oyani ayta olmaydigan tobelik sindromini pasayishidan iboratdir.

Nizolar, agar ularni hal qilishning samarali yo'li topilmasa, quyidagi salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin:

- xodimlar qo'nimsizligining oshishi va mehnat unumdorligining pasayishi;
- kelgusida boshqa guruhlar bilan hamkorlik qilishni istamaslik;
- o'z guruhlariga haddan tashqari sodiqlik va boshqa guruhlar bilan unumsiz raqobat;
- muammoni hal qilishdan ko'ra, nizodagi «g'alaba»ga kattaroq ahamiyat berish.

Nizolarni boshqarish — bu nizo vujudga keltirgan sabablarni bartaraf qilish (kamaytirish), nizo ishtirokchilari xulqiga o'zgarishlar kiritish, ularning maqsadlarini o'zgartirish bo'yicha maqsadga qaratilgan ta'sir ko'rsatishdir.

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir necha usullari mavjud bo'lib, ular tarkibiy va shaxslararoga bo'linadi.

Nizolarni hal qilishning tarkibiy usullari quyidagilardan iborat:

– ishga talablarni tushuntirib berish. Har bir xodim va guruhga ularni qanday natijalar kutilayotganligi, axborotlarni kim taqdim etishi va kim olishi, vakolatlar va mas'uliyatning tizimi qandayligi tushuntirilishi kerak;

– vakolatlar (vazifalar)ni nizolashuvchi bo'linmalar orasida tegishli qoidalarga muvofiq to'la, asoslangan va mustahkamlangan holda taqsimlanishi;

– nizolashuvchi bo'linmalar uchun maxsus muvofiqlashtiruvchi va integratsiyalovchi mexanizmlardan foydalanish. Vakolatlar ierarxiyasini o'rnatish odamlarning o'zaro hamkorligini tartibga solishga imkon beradi. Nizolarni boshqarishda xizmat guruhleri (maqsadiy guruhlar, kengashlar), bilimlar, xodimlar o'rtasida aloqani amalga oshiruvchi xizmatlar muhim rol o'ynaydi;

– umumtashkilotiy majmuaviy maqsadlarni belgilash. Bu maqsadlarni amalga oshirish uchun ikkita yoki ko'proq xodim-

lar yoki bo'limlarning birgalikda harakat qilishi talab qilinadi. Masalan, agar savdo bo'limining uchta sektori bir-birlari bilan nizolashsalar, unda umuman bo'lim uchun maqsadlarni shakllantirish kerak. Umuman korxonaga uchun aniq shakllangan maqsadlarni shunday tartibda belgilanishi bo'limlar rahbarlari faqat o'zlarining bo'limlarini emas, balki korxonaning maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan qarorlarni qabul qilishlariga yordam beradi;

– tashkilot boshqaruvining tashkiliy tuzilmasini o'zgartirish, bo'linmalarni nizoni to'xtatish maqsadida bo'lish yoki qo'shib yuborish;

– mukofotlash tizimidan foydalanish. Umumiy tashkiliy maqsadlarga erishishga o'z ulushini qo'shayotgan, boshqa guruhlariga yordam berayotgan va muammolarni hal qilishga majmuaviy yondashuvga harakat qilayotgan xodimlar va bo'linmalar mukofotlanishi kerak. Shuning bilan bir vaqtda mukofotlash tizimi alohida shaxslar va guruhlarining noma'qul xulqini rag'batlantirmasligi kerak.

Nizolarni hal qilishning shaxslararo usullariga quyidagilar kiradi:

– bosh tortish usuli. Rahbar ziddiyatlarni vujudga kelishiga qutqu soluvchi nizoli vaziyatlarga tushib qolmaslik oqibatida kelishmovchiliklarni keltirib chiqaruvchi masalalarni muhokama qilishga kirishmaslikka harakat qiladi;

– silliqlash usuli. Rahbar hamkorlikka ehtiyojga murojaat qilib, nizoli vaziyatdan qochishga harakat qiladi. Afsuski, bu usulda ko'pincha nizoning asosida yotgan muammo esdan chiqariladi, u esa qoladi. Tuyg'u namoyon bo'lmaydi, ammo yig'ila boradi. Pirovardida portlash sodir bo'lishi ehtimoli o'sadi;

– ishontirish usuli;

– majbur qilish usuli, bunda rahbar o'z nuqtayi nazarini qabul qilinishiga majbur qilish uchun hukmronlikdan foydalanadi.

Quyidagilar ushbu usulning kamchiliklari bo'ladi:

– qo'l ostidagilarning tashabbusini bo'g'ish, faqat bitta nuqtayi nazar taqdim etilganligi sababli barcha muhim omillar ham hisobga olinmasligi ehtimoli vujudga keladi;

– murosaga kelish usuli, ya'ni boshqa nuqtayi nazarni qabul qilinishi. Ushbu usul boshqaruv vaziyatlarida yuqori baholanadi, chunki u yomon niyatlilikni kamaytiradi va nizoni tez hal qilish imkoniyatini beradi. Ammo muhim muammoni hal qilish munosabati bilan vujudga kelgan nizoning boshlang'ich bosqichida murosadan foydalanish, muqobillarni qidirib topishga xalaqit berishi mumkin.

– muammoni hal qilish usuli. Bu usuldan foydalanayotgan rahbar nizoli vaziyatni hal qilishning eng yaxshi variantini topishga harakat qiladi. Tadqiqotlar nizoli vaziyatlarni boshqarishga ushbu yondashuvning yuqori samaradorligini tasdiqlaganlar.

Menejer tomonidan nizoli vaziyatlarni hal qilishda tashkilotning qadriyatli mo'ljallari (xulq me'yorlari)ga o'zgarishlarni tashkiliy kiritish yo'li bo'yicha borish; har xil manfaatlarni hisobga olish mexanizmlarini ishlab chiqish; qarashlardagi yagonalikni ishlab chiqish uchun tadbirlar kiritish (guruhlar bilan muzokaralar olib borish, ishontirish usulidan foydalanish, maslahatlar o'tkazish, rozi bo'lish) tavsiya etiladi.

Bunda menejerlar hech qachon faqat nizoda ishtirok etuvchi bir tomonni o'rganish bilan cheklanmaslik va buning asosida qarorlar qabul qilmasligi kerak.

Nizolarni hal qilishning usullari va vositalari har xil bo'lishi mumkin.

- shaxsiy (shaxsli yondashuv);
- rasmiy (ishlab chiqilgan yo'riqnomalar, qoidalar asosida);
- ijtimoiy (guruhlarning ijtimoiy holatini hisobga olish bilan);
- yuridik (qonun doirasidagi harakatlar).

Shunday qilib, mehnat jamoalaridagi nizoli vaziyatlarni boshqarsa bo'ladi. Ularni bartaraf qilishda rahbarlar, menejerlar katta ahamiyatga ega.

Turli-tuman yondashuvlar va aniq axborotlar qarorlar qabul qilishga ta'sir ko'rsatuvchi muhim omillar bo'lgan murakkab vaziyatlarda menejerlar vujudga kelayotgan nizolarni o'z vaqtida aniqlashi va ularni hal qilishi, alohida hollarda vujudga kelgan vaziyatlarni rag'batlantirishi va ulardan muammolarni hal qilish uchun foydalanishi kerak.

#### 7.4. Stressni boshqarish

Stress – inglizcha («stress») soʻzidan olingan boʻlib, asabiylik, keskinlik degan maʼnolarni anglatadi.

Asabiylik turi jismoniy va aqliy ishlar haddan oshib ketishi, xavfli vaziyat tugʻilganda, zarur choralarni zudlik bilan topishga majbur boʻlganda vujudga keladigan ruhiy holatdir. Bunday holatga tushgan kishilarga nisbatan: «u asabiylashdi» deb aytishadi. Shu maʼnoda asabiy tushunchasi:

- salga asabiylashaveradigan, boʻlar-boʻlmasga qizishib, tutaqib ketadigan, zardasi tez, jizzaki kishi;
- asablarning kasalligi tufayli yuz bergan, asablar faoliyatining buzilganligi natijasida yuzaga kelgan xastalik;
- asablarning qoʻzgʻalishi bilan bogʻliq boʻlgan holat (janjal, baqiriq-chaqiriq) maʼnosida talqin qilinadi.

Kanadalik buyuk fiziolog Gans Sels asabiylashishni odam yoki hayvon organizmining har qanday taʼsirga oʻziga xos munosib javob deb baholaydi. U uch bosqichga boʻlinadi:

1. Boshlangʻich taʼsirchanlik (emotsional) tuygʻusi (gʻalayon); aʼzoi badandagi kuchlarning safarbarlikka tortilishi.

2. Qarshilik koʻrsatish bosqichi.

3. Toliqish bosqichi.

Stress – bu oddiy va koʻp uchrovchi holat. Qattiq bezovta boʻlish, hayajon va uyqusizlikdan biz hammamiz uni sezamiz. Ozingina stresslarning ziyoni boʻlmasligi mumkin. Shuning uchun har bir rahbar yoki xodim yoʻl qoʻyilishi mumkin boʻlgan va haddan tashqari asabiylashganlik darajasini bilmogʻi lozim. Nol holatdagi asabiylashish boʻlishi mumkin emas. Yaʼni asabiylashmaydigan kishi mutlaqo yoʻq. Tanida joni bor har qanday kishi u yoki bu darajadagi asabiylik holatiga tushadi. Ammo haddan tashqari asabiylashishdan qochish kerak. Uning oqibati kutilmagan noxushlikka olib keladi.

Stressga duchor boʻlmaslik uchun xayrli ishlarni, masalan, mahalla, qarindosh-urugʻ, ishda ijodiy ishlarni koʻproq qilish kerak. Sabr-qanoatli boʻlish har qanday mushkul vaziyatga tayyor boʻlish, oʻzini chalgʻitish lozim. Mashaqqatli mehnatni yaxshi dam bilan birga olib borish, hech boʻlmasa biroz orom olish,

tinchlanish kerak. Ishda xushfe'l, tavozeli bo'lish, o'zaro hurmat va xushmuomalali inson bo'lish kerak.

Stressning sodir bo'lishiga bir necha omillar sabab bo'ladi:

**Ish faoliyatidan qoniqmaslik** stressga sabab bo'luvchi eng muhim omillardan hisoblanadi. Xodim undan nima kutilayotganligini, bu ishni qanday qilish kerakligi va bu ish qanday baholanishini bilsagina xotirjam ishlaydi. Ish qobiliyati va omadsizlik inson salomatligiga qattiq ta'sir ko'rsatadi. **Haddan tashqari ko'p ish** yoki, aksincha, **beishlik** ham stressga olib keladi. Bunday sabablar tufayli sodir bo'lgan asabiylashish eng ko'p tarqalgandir. Ish haddan tashqari ko'payib ketganda bezovtalanish, moddiy boyliklarga nisbatan befaq bo'lish hissiyoti kuchayadi. Xuddi shuningdek, ish bilan kam ta'minlanganda yuqoridagi holatlar takrorlanadi. **Qiziqmagan ish** bilan band bo'lish stressni yuzaga keltiruvchi sabablardan hisoblanadi. Tekshirishlar shuni ko'rsatadiki, ish qancha qiziqarli bo'lsa, xodim shuncha kam bezovtalanadi, kam betob bo'ladi. Yana bu sabablarga qo'shimcha: yomon ish sharoitlari, ish jarayonida odamlarning bir-biriga asossiz talablarni qo'yishi, **uquvsiz rahbarning uquvsiz** muomalasi, demotivlashtirishning ustuvor ekanligi va boshqalar ham stressni vujudga keltiradi.

#### **Nazorat savollari:**

1. Nizo deganda nima tushuniladi?
2. Nizolarning asosiy turlari qanday?
3. Nizolarni keltirib chiqaruvchi sabablar qanday?
4. Nizolarni aniqlashning asosiy usullari qanday?
5. Nizolarni hal qilishning shaxslararo usullari qanday?
6. Nizolarni hal qilishning tarkibiy usullari qanday?
7. Nizolarni aniqlashning kartografiya usuli qanday?
8. Nizolarni boshqarish deganda nima tushuniladi?

#### **Asosiy tayanch iboralar:**

Nizo, shaxs ichidagi nizo, shaxslararo nizo, shaxs va guruhlar o'rtasidagi nizo, guruhlararo nizo, kartografiya usuli, shaxsli yondashuv, rasmiy yondashuv, ishontirish usuli, majbur qilish usuli, murosaga kelish usuli, muammoni hal qilish usuli.



## VIII bob. TAVAKKALCHILIKNI BOSHQARISH

### Reja:

8.1. Tavakkalchilik va xavf turlari, tavakkalchilik bilan bog'liq bo'lgan ehtimollik tushunchalari.

8.2. Tavakkalchilik jarayoni, xavf turlari va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari.

8.3. Sug'urtalash.

### 8.1. Tavakkalchilik va xavf turlari, tavakkalchilik bilan bog'liq bo'lgan ehtimollik tushunchalari

Mavjud adabiyotlarda tavakkalchilikning xislat, xususiyat va elementlari obyektiv va subyektiv jihatlarini o'zaro munosabatlari, uni mazmunini anglash turlicha tavsiflangan. Tavakkalchilikning mohiyati to'g'risidagi xilma-xil fikrlar, ko'p hollarda bu hodisa-ning serqirraligi amalda mavjud xo'jalik faoliyati qonuniyatlarida uni to'liq tan olinmasligi, real iqtisodiy amaliyotida va boshqaruv faoliyatida yetarlicha qo'llanilmasligi bilan sharhlanadi. Undan tashqari tavakkalchilik — bu bir-biriga mos kelmaydigan, ba'zida hatto qarama-qarshi real holatlar yig'indisidan iborat murakkab jarayondir. Tavakkalchilik tushunchasi rus tilidagi «risk» so'ziga ekvivalent sifatida olinadi. Endi «risk» toifasidagi tushunchaga nisbatan mavjud ba'zi bir yondashuvlarni qarab chiqamiz.

«Risk» termini grekcha «ridsikon», «ridsa» so'zida tik qoya, qoyatosh mazmunini anglatadi, italyanча «risiko» so'zida xavfli, xavf-xatar, «risicare» so'zida qoyalarga chap bermoq mazmunini anglatadi. Fransuzcha «risdoe» — tahlika, xavf-xatar, qo'rqinch, (tik qoyadan aylanib o'tishda go'yoki tavakkal qilish) mazmunini anglatadi. Webster lug'atida «risk» — zarar yoki ziyon ko'rish imkoniyati, xavf-xatari deyilsa, Ojegovа lug'atida «risk» so'ziga «xavf-xatar holati imkoniyati» yoki «muvaffaqiyatli harakat» deb tarif beriladi.

Shunisi diqqatga sazovorki, maxsus lug'atlarda (falsafa, harbiy, iqtisodiy va h.k.) — «risk» tushunchasi umuman uchramaydi. U hatto «Katta sovet ensiklopediyasi» va «Sovet ensiklopedik lug'ati»ning oxirgi nashrlarida, besh tomli falsafiy ensiklopediya va falsafiy ensiklopedik lug'atida hamda «Ilmiy-texnik taraqqi-



yot» lugʻati va boshqalarda ham uchramaydi. Tahlillar adabiyotlarda «risk» toʻgʻrisidagi tushunchaga omadsizlik yoki xavf-xatariga (xavf-xatar holati) imkoniyat degan tarif keng tarqalganini koʻrsatadi. Iqtisodiy adabiyotlarda ham shu hol koʻrinadi.

«Moliyaviy menejment» kitobida unga quyidagicha tarif beriladi:

«Risk» (tavakkalchilik) — bu bashorat qilinayotgan variantlarga nisbatan daromad ololmaslik yoki zararlarini paydo boʻlish ehtimolidir. «Zamonaviy biznesda tavakkalchilik» kitobida: «Tavakkalchilik deganda maʼlum bir ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyatni amalga oshirish natijasida qoʻshimcha xarajatlarning paydo boʻlishi yoki daromadning olinmasligi hamda tashkilot tomonidan oʻz resurslarini yoʻqotish ehtimolligini anglash tushuniladi» — deb tarif beriladi.

Yuqorida keltirilgan barcha tariflardan: Tavakkalchilikni «xavf-xatar, zarar koʻrish holati» — degan xususiy xislatini ajratib koʻrsatish mumkin boʻladi. Lekin keltirilgan tariflar tavakkalchilikning barcha mazmuni, mohiyatini toʻliq ifodalay olmaydi. «Tavakkalchilik»ning tarifini toʻliq belgilash uchun, oldin «tavakkalchilik vaziyati» tushunchasiga tarif berishimiz kerak, chunki u bevosita «tavakkalchilik» termini mazmuni bilan uzviy bogʻliq.

Biz rus lugʻatida qabul qilingan gap «risk» — soʻzini «tavakkalchilik» deb tarjima qildik. Bu terminga yana ekvivalent oʻzbek tilida «qaltislik» va «risk»ni oʻzini ishlatish kerak degan fikrlar bor. Chunki «tavakkalchilik» soʻzi «risk»ni toʻla mazmunini oʻzbek tilida ifodalay olmaydi. Kelajak oʻzbek tilida qaysi soʻzni tanlashni koʻrsatib berar.

«Vaziyat» tushunchasi u yoki bu faoliyat uchun imkoniyat yaratuvchi turli holat va shart-sharoitlar jamlanmasining birikuvi deb tarif berish mumkin. Bunday holda vaziyat mazkur faoliyatini amalga oshirish uchun imkoniyat yaratish yoki unga toʻsqinlik qilishi mumkin.

Har xil vaziyat turlari ichida, tavakkalchilik vaziyati alohida oʻrin tutadi. Aksariyat iqtisodiy jarayonlarni amal qilish va rivojlanishi noaniqlik, yaʼni mavhumlik elementlariga tayanadi. Bu esa bir xil yechimi boʻlmagan vaziyatlarni yuzaga kelishiga asos boʻladi.

Agar u yoki bu vaziyatni ehtimolligi darajasini miqdor va sifat jihatidan aniqlash imkoniyati mavjud bo'lsa u tavakkalchilik vaziyati bo'ladi. Bu yerda tavakkalchilik vaziyati statistik jarayonlarga bog'liq bo'lib, unga mavjud bo'lgan uchta shart hamrohlik qiladi degan xulosa kelib chiqadi.

Ularga:

- noaniqlikning (mavhumlikning) mavjudligi;
- muqobil (alternativ) tanlovning zarurligi (bu holda, shuni ham nazarda tutish kerakki, tanlovdan voz kechish bo'yicha tov-lash ham tanlov xilma-xilligiga doir bo'ladi);
- tanlangan muqobil variantni amalga oshirish ehtimoligini baholash imkoni borligi kiradi.

Shuni qayd etish lozimki, tavakkalchilik vaziyati sifat jihatdan noaniqlik (mavhumlik) vaziyatidan keskin farq qiladi.

Noaniqlik vaziyati – amalda o'rnatish imkoni bo'lmagan hodisa va qarorlar natijalarini hosil bo'lish ehtimolidir.

Shunday qilib, tavakkalchilik vaziyatini aniqlanishi mumkin bo'lgan va amalga oshuvchi hodisalar ehtimolligidagi noaniqliklar xilma-xilligi deb tarif berish mumkin.

Ya'ni bu holda taxminan sheriklarning ishlab chiqarish-dagi hamkorligi faoliyati, raqiblarni qarshi harakati, iqtisodiyot taraqqiyotiga tabiiy muhitning ta'siri, ishlab chiqarishga ilmiy texnik yutuqlarni joriy etish natijasida paydo bo'luvchi hodisalar ehtimolini obyektiv baholash imkoniyati mavjud bo'ladi.

Tavakkalchilikni bir necha turlarga bo'lish mumkin:

- ixtiyoridagi bir nechta muqobillikdan tanlovchi subyekt, bashorat qilina yotgan natijalarni olish uchun obyektiv ehtimol-ligiga (statistik tadqiqotlar natijalariga asoslanuvchi) ega bo'ladi;
- kutilayotgan natijalarni ro'y berish ehtimoli faqatgina sub- yektiv baholash orqali olinadi, ya'ni subyektiv ehtimollik bilan ish ko'radi;
- alternativlarni amalga oshirish va tanlash jarayonida obyektiv va tanlash jarayonida obyektiv va subyektiv ehtimollikka ega bo'ladi;
- kutilayotgan natijalarni ro'y berish ehtimoli faqatgina sub- yektiv baholash orqali olinadi, ya'ni subyekt, subyektiv ehtimollik bilan ish ko'radi;

– alternativlarni amalga oshirish va tanlash jarayonida obyektiv va subyektiv ehtimolliklarga ega.

Tavakkalchilik vaziyatlaridan «chiqish uchun» subyekt tanlov o'tkazadi va uni amalga oshirishga harakat qiladi. Tavakkalchilik tushunchasini anglash aynan shu jarayonda o'z ifodasini topadi. Subyektning faoliyat rejasi esa bu jarayon tavakkalchilik tushunchasini anglashida o'z ifodasini topadi. Amalga oshirishga harakat qilish uchun qaror tanlovi bosqichida bo'lganidek, amalga oshirish bosqichida ham mavjud bo'ladi.

Bu va boshqa hollarda tavakkalchilik konkret ziddiyatlarni noaniq vaziyatda rivojidadagi qarama-qarshi intilishlari orqali amaliy yechimini topish usuli bilan subyekt tomonidan noaniqliklarni olish modelini ifodalaydi. Bunday sharoitda «Bozor va tavakkalchilik» kitobida keltirilgan «tavakkalchilik» tushunchasining tarifi ancha to'liq ifodalanadi. Tavakkalchilik – bu omadsizlik holatida vaqtincha tanlovga qadar bo'lgan holdan ham yomon vaziyatda bo'lish imkoniyati mavjud bo'lganida tanlov sharoitida amalga oshiriluvchi faoliyat (xatti-harakat)dir. Bu tarifda omadsizlik xavf-xatar holati bilan bir qatorda, alternativlik (muqobillik) kabi xislat ham ishtirok etadi.

«Tavakkalchilik» – hodisasida uning mohiyatini tashkil etuvchi va o'zaro bog'liq bo'lgan quyidagi asosiy elementlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

– tanlangan muqobillikni (alternativani) amalga oshirish maqsadida ko'zlangan maqsaddan chekinish mumkinligi;

– ko'zlangan natijaga erishishning ehtimolligi;

– ko'zlangan maqsadga erishish uchun ishonchsizlik (ishonchning yo'qligi);

– alternativani noaniq sharoitdagi tanlovini amalga oshirish bilan bog'liq moddiy, ma'naviy va boshqa yo'qotishlarning mavjudligi.

Tavakkalchilikning muhim elementlaridan biri bu tanlangan maqsaddan chekinish ehtimolini borligidir. Bunday holdagi farqlanish ijobiy va salbiy xislatda bo'lishi mumkin. Ko'rsatib o'tilgan elementlar, ularning o'zaro bog'liqligi va o'zaro ta'sirchanligi tavakkalchilikning mazmun-mohiyatida namoyon bo'ladi.

Shu bilan bir qatorda tavakkalchilikga uning mohiyatini anglash imkonini beruvchi bir qancha xislatlar xosdir. Unga quyidagi xislatlar kiradi:

- qarama-qarshilik (zidlik);
- alternativlik (muqobillik);
- noaniqlik (mavhumlilik).

Qarama-qarshilik – tavakkalchilikning muhim xislatlaridan biri bo‘lib u turli qarashlarda namoyon bo‘ladi.

Tavakkalchilik faoliyatning xilma-xilligini ifodalay ekan, bir tomondan tanlov muqarrarlik vaziyatida va noaniqlik sharoitidagi murakkab uslublar bilan umumahamiyatga molik natijalarni olishga yo‘naltirilgan bo‘ladi. Shu bilan bir qatorda u konservatizm, dogmatizm, qoloqlik kabi jamiyat taraqqiyotida ruhiy to‘siqlarni bartaraf etadi, yangi istiqbolli faoliyat turlarini joriy etishga qarshi, jamiyat taraqqiyotiga tormoz qiluvchilarga qarshi muvaffaqiyatni ta‘minlashga yo‘naltirilgan yangi istiqbolli faoliyat turlarini joriy etishda tashabbuskor ijtimoiy eksperimentlarni, yangi g‘oyalarni amalga oshirishni ta‘minlaydi.

## **8.2. Tavakkalchilik jarayoni, xavf turlari va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari**

Tashkilot darajasidagi tavakkalchilik ikkita katta kategoriyaga ajratiladi:

1. Kundalik faoliyat sohasi qarorlari bilan bog‘liq tavakkalchilik, unga isrofgarchilik, noto‘g‘ri xatti-harakat va tabiiy ofatlar bilan bog‘liq tavakkalchiliklar kiradi. Biz bularni yuzaki qarab o‘tamiz.

2. Iqtisodiy taraqqiyot muammolari bilan bog‘liq tavakkalchilik – bu guruhni biz batafsil o‘rganamiz.

Kundalik faoliyat sohasi qarorlari bilan bog‘liq tavakkalchilikning turlaridan birinchisi oddiy aksiyalarni sug‘urtalash bilan bog‘liq, yo‘qotishning paydo bo‘lish klassik tavakkalchiligi hisoblanadi.

Real xavf-xatar ortishi bilan o‘suvsuchi tavakkalchilikdagi vaziyatda sug‘urta to‘lovi, kapital qo‘yilma samaradorligini hisoblashda hisobga olinuvchi omil sifatida namoyon bo‘ladi. Shuningdek, uskuna-jihozlar bekor turib qolganida joriy xarajatlarning ortishi

tavakkalchiligi, boy berilgan foyda tavakkalchiligi sug'urtachi tomonidan qoplanmaydi.

Aynan shu ikkinchi ko'rinishdagi tavakkalchilik kundalik faoliyat bilan bog'liq. Ishlab chiqarish vazifalari bilan bog'liq qarorlarni qabul qilishda, doimo 2 aspektni chuqur tahlil qilishga to'g'ri keladi.

Birinchidan, ma'lum vaqt oralig'ida ishlab chiqarilishi mumkin bo'lgan mahsulotlar miqdori;

Ikkinchidan, mavjud ishlab chiqarish darajasini saqlab turish uchun rejalashtirilayotgan muddat.

Xuddi shuningdek, yangi zavod qurilishida kapital qo'yilma o'zini qanday darajada oqlay olishini aniqlash uchun albatta vaziyatning bu ikki tomoni tahlil etilishi lozim.

Yirik ishlab chiqarish maxsus mashina parkida qisqa muddatli ishlab chiqarish jarayonida kapital qo'yilmalarni past darajada to'ldiradi, kichik o'lchamli ishlab chiqarish, katta ishlab chiqarish jarayonida.

Maxsus mashina parki misolida yirik ishlab chiqarish, qisqa muddatli jarayonda, katta ishlab chiqarish jarayonidagi kichik o'lchamli ishlab chiqarishga nisbatan kapital qo'yilmalarni past darajada rag'batlantiradi.

Birinchi holatda, mavjud mashina parkini takomillashtirish maqsadga muvofiq bo'ladi, bu holat esa ko'proq talabning kam davomiyligiga mos keladi.

Ishlab chiqarishni rivojlantirish variantlari to'g'risida qarorlar qabul qilishda, ko'p holda bir turdagi mahsulotdan ikkinchi tur mahsulotni ishlab chiqarishga tez moslanuvchi jihozlarni o'rnatishga e'tiborni qaratish lozim. Aslida haqiqiy vaziyatda ayrim sanoat tarmoqlarida masalan, og'ir va ximiya sanoati ishlab chiqarishda qisqa muddatli maqsadlarga mo'ljallangan jihozlar yuqori samarali bo'ladi. Aynan shuning uchun ham talab tez o'zgarib turuvchi mahsulotlarni ishlab chiqarishga moslashgan sanoat tarmoqlarida, o'zini qisqa muddatda qayta tashkil etishga moslashuvchi tashkilotlar kamroq tavakkalchilikka boradilar.

Tashkilot qanchalik ko'p ixtisoslashuvchi jihozdan foydalansa, shunchalik davr talabidan kelib chiqqan holda ishlab chiqarish maromini ta'minlaydi. Ammo talab barqaror keskin o'zgariganda

u shunchalik qiyin unga moslashadi. Demak, bunga shuncha ko'p xarajat ketadi.

Agar tashkilot mahsulotni parallel yoki ma'lum bir ketma-ketlikda ishlab chiqarsa, tavakkalchilikni ma'lum darajada pasaytiradi. Unga yaqqol misol qilib, yangi mahsulot bilan bir qatorda, oldingi mahsulotini ham ishlab chiqarayotgan tashkilotlar misol bo'la oladi. Tavakkalchilikni pasaytiruvchi bu «usul»ning kamchiligi shundaki, o'zining barcha imkoniyatlari va boshqa resurslarini ko'plab mahsulotlar ishlab chiqarishga moslashish uchun texnologik va tashkiliy imkoniyatlarini boy beradi. (Aks holda jihozlarni qayta qurish muammolari yuzaga keladi.)

Rivojlanish (taraqqiyot) yo'lini tanlash sohasidagi tavakkalchilik to'g'risidagi masalalar ichki va tashqi bozor muammolari bilan bog'liq holda qarab chiqiladi.

Xalq xo'jaligining ko'zlangan masalalarida uni bajarayotgan korxonaga maqsadga erisha olmasa, bu yuqori organlarning rejalashtirishdagi xatosi bilan emas, balki shu korxonaning rejalashtirishdagi kamchiliklari tufayli sodir bo'ladi, deb hisoblanadi. Shu nuqtayi nazardan yondashilganida rejalar qanchalik puxta ishlangan bo'lsa, tashkilot uchun tavakkalchilik shunchalik kam bo'ladi. Shunday qilib, ilmiy asoslangan rejalashtirish — bu tavakkalchilikning xatarli oqibatlarini kamaytirish usulidir. Shu bilan bir qatorda maxsus adabiyotlarda, rejalashtirish tavakkalchilikga qarshi kurash vositasi deb qaralmasligi lozim, degan nuqtayi nazar mavjud. Ilmiy asoslangan rejalashtirish noaniqlarni kamaytiruvchi ishonchli omil hisoblansada, eng yaxshi reja ham, ijtimoiy-iqtisodiy vaziyatdan yuzaga keluvchi noaniqliklarning barcha unsurlarini o'zida mujassamlashtira olmaydi.

Ichki va tashqi bozor bilan bog'liq tavakkalchilik turlari bir-biri bilan mustahkam aloqada bo'lgan, bir-biriga ta'sir etuvchi ko'plab umumiy unsurlarga ega. Shuning uchun tavakkalchilikning bu ikki turini birinchi navbatda ichki va tashqi bozor uchun xarakterli bo'lgan xislatlarini inobatga olib qarab chiqamiz. Ichki bozor bilan bog'liq tavakkalchilikning tashkil etuvchi muhim unsurlariga quyidagilarni kiritishimiz mumkin:



– eski va yangi mahsulotlar ishlab chiqarish hajmi va strukturasi aniqlash bilan bog‘liq tavakkalchilik (biz bu masalani yangi va eski mahsulotlarni parallel ishlab chiqarishning afzalligi va kamchiliklari to‘g‘risida gapirganimizda ko‘rib chiqqan edik);

– mahsulot ishlab chiqarishda yangi mahsulot ulushini sezilarli darajada ortishini ilmiy tadqiq qilishni moliyalashtirish to‘g‘risida bir qarorga kelish bilan bog‘liq tavakkalchilikni o‘shishi (bu yerda yangi ishlab chiqarilgan mahsulot talab darajasidagi sifatga javob bera oladimi, degan masalaga befarq bo‘lib bo‘lmaydi);

O‘zini oqlagan yangi texnologiya importi rivojlanish sohasidagi tavakkalchilikni pasaytiradi, shuningdek u ortiqcha foyda qismini saqlab qolish imkonini yaratadi (baho tarkibidagi tavakkalchilik ulushini kamaytirish hisobiga), chunki mahsulot bozorga baho egri chizig‘ini ancha yuqori nuqtasida ekanligidagi narxda boradi.

Ishlab chiqarish bilan bog‘liq tavakkalchilik (ya‘ni tashkilot ixtiyorida ma‘lum bir davr davomida oldindan nazarda tutilgan sifat va miqdordagi ishlab chiqarish zaxiralari bo‘ladimi?).

Bozor bilan bog‘liq tavakkalchilik (ya‘ni yangi va eski mahsulot taklifi to‘lovga qobil talab miqdoriga mos keladimi?).

Xarajat va narx bilan bog‘liq tavakkalchilik (ya‘ni oldindan hisoblangan yoki past narxda sotilganda to‘lovga qobil talab mahsulotga bo‘lgan ehtiyoj xarajatlarini qoplaydimi va haqiqiy xarajatlarni hisobga olganda daromad olish mumkinmi?).

Biror yangi ishlab chiqarish obyektini ishga tushirish to‘g‘risida qaror qabul qilishda quyidagilarga e‘tibor qaratishimiz lozim:

– jahon bozorida yangi mahsulotga talab darajasi va taklif holati qanday bo‘lishi kutilayotganiga;

– jahon bozorida qanday narxlarda mahsulot sotilishi mumkinligiga;

– xalqaro darajada olganda mahsulot tannarxi qanday bo‘lishiga (raqobatdagi o‘xshash mahsulotlar tannarxi);

– mazkur mahsulot sotilishi mexanizmi qanday bo‘lishiga (monopol, raqobatli);

– mahsulotimiz sotilishi rejalashtirilayotgan bozorda raqobatdagi import va mahalliy mahsulotlarga nisbatan bojxona himoyasi tadbirlari qanday darajadiligiga.

Barcha bu dalilsiz baholar o'z ichiga xilma-xil tavakkalchilik elementlarini oladi: aynan kutilgan va kutilmagan hodisalarni kelgusida sodir bo'lish yoki bo'lmasligi bilan bog'liq tavakkalchilik, (har xil teng sharoitda) oldindan baholash tizimidagi o'zgarishlar imkoniyati bilan bog'liq tavakkalchilik; foydalanilayotgan oldindan baholash davomidagi axborotlarning aniqligi bilan bog'liq tavakkalchilik.

Agar ishlab chiqarish vositalari ishlab chiqarilsa va u yangi mahsulot bo'lsa u holda bu mahsulot iste'molchi tomonidan faqatgina ishlab chiqarishda texnologik qayta qurishdan so'nggina foydalanilishini hisobga olish lozim. Shuning uchun yangi uskunalarni olish, uni o'zlashtirish uchun zarur bo'lgan kapital qo'yilmani qo'shimcha xarajatlar va iste'molchi tomonidan bu xarajatlarni qoplash manbalarini hisobga olish zarur.

Agar gap an'anaviy mahsulotlar ustida borsa, u holda texnologiyani yangilash, ancha zamonaviy yoki ancha arzon mahsulot ishlab chiqarishga sabab bo'ladi.

Kundalik ehtiyoj mollari ustida gap borsa (tekstil, tamaki, oziq-ovqat va kiyim-bosh tovarlari), yangi mahsulotni bozorda paydo bo'lishi va bozorni bu tovar bilan to'yinishi, ularni sotishda qiyinchilik tug'diradi.

Eski mahsulot ishlab chiqarilgan holatda bunga qo'shimcha iste'mol strukturasini o'zgarishi ham qo'shiladi.

Raqobatchilarning ishlab chiqarishni rivojlantirishlari yo'nalishidagi imkoniyatlari to'g'risidagi axborotlardan doimo xabardor bo'lib turish lozim va bu axborotlarni quyidagi uch manbadan olish mumkin:

- chet ellardagi ilmiy tadqiqotlar axborotidan;
- kapitallar to'g'risidagi axborotlardan (qimmatli qog'ozlar va aksiyalar chiqarishga yo'naltirilgani);
- dotatsiya, imtiyoz va davlat subsidiyalari to'g'risidagi ma'lumotlardan (davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanuvchi ilg'or mahsulotlarni ishlab chiqarish texnologiyasini ishlab chiqish bilan bog'liq tadqiqotlar).

### 8.3. Sug'urtalash

**Sug'urtalash** — xo'jalik subyektlari va fuqarolar mulkiy manfaatdorligini ma'lum bir baxtsiz hodisalar (sug'urtalovchi vaziyatlar)dan o'zlari to'lagan a'zolik badallari hisobiga shakllangan pul fondi hisobidan himoyalash bo'yicha munosabatdir.

Sug'urtalash quyidagi turlarga bo'linadi shaxsiy sug'urta, mulkiy sug'urta mas'uliyatini sug'urtalash, oldindan sug'urtalash.

**Shaxsiy sug'urta** — fuqarolarni sug'urtalash bo'lib hayotni baxtsiz hodisalardan va kasalliklardan sug'urtalash hamda tibbiy sug'urtani o'z ichiga oladi. Xo'jalik subyektlarini sug'urtalash mulkiy sug'urta va mas'uliyatni sug'urtalash bilan bog'liq.

**Mulkiy sug'urta tarkibiga** — yer ustki qismidagi transport mablag'larini sug'urtalash.

- «havo» transporti mablag'larini sug'urtalash;
- suv transporti mablag'larini sug'urtalash, moliyaviy tavakkalchilik, har xil yuklar va boshqa mulk turlarini sug'urtalash kiradi.

**Mas'uliyatni sug'urtalash:**

- sug'urtalash kreditlarni to'lay olmagani uchun qarzdorlarni;
- avtotransport vositalari egalarini;
- boshqa turdagi mas'uliyatlarni sug'urtalashni o'ziga qamrab oladi.

Sug'urtalash majburiy va ko'ngilli tarzda amalga oshiriladi.

**Majburiy sug'urtalash** — qonun asosida amalga oshiriluvchi sug'urta. Majburiy sug'urta (mol-mulkni majburiy sug'urtalash, majburiy tibbiy sug'urta) xarajatlari mahsulot tannarxiga olib boriladi.

**Ko'ngilli sug'urtalash** — sug'urtalovchi va sug'urtalashuvchi orasidagi shartnoma asosida amalga oshiriladi.

**Sug'urtalashuvchi** — o'z obyektini sug'urtalaydi.

**Sug'urtalovchi** — sug'urta faoliyatini amalga oshirish uchun maxsus litsenziyasi (ruxsatnomasi) bo'lgan va sug'urtani amalga oshiruvchi har qanday xo'jalik subyektiga aytiladi. Sug'urtalash sug'urta shartnomasi (sug'urta polisi) orqali rasmiylashtiriladi.

Masalan: tijorat faoliyatini sug'urtalash uchun xaridor sotuvchidan 10 mln so'mga tovar sotib olmoqchi. Ularga bu faoliyatni amalga oshirish uchun xulosa kerak va ular sug'urta jamiyatiga murojaat qiladilar. Sug'urta jamiyati bu faoliyatni sug'urtalaydi, ya'ni xaridorni 10 mln so'mga xarid qilishi va sotuvchini 10 mln so'mga savdo qilishini sug'urtalaydi. Sug'urta tarifi sotuvchi va xaridor uchun bir xil 10% dan bo'ladi.

Sug'urta shartnomasiga har xil shartlar va izohlarni kiritish mumkin. Ulardan biri «Franshiza».

Franshiza — bu ma'lum bir o'lchamdan ortiq bo'lmagan zararni qoplashdan sug'urtalovchini ozod etish. Franshiza — o'lchash deb sug'urtalovchi tomonidan to'lanishi shart bo'lmagan ko'rilgan zarar qismiga aytiladi. Ko'rilgan zararning bu qismi sug'urta polisi orqali belgilanadi. Franshiza sug'urta summasiga va sug'urtalash obyektiga nisbatan absolyut yoki nisbiy qiymatda belgilanishi mumkin. Franshiza ko'rilgan zarar miqdoriga nisbatan foizlarda aniqlanishi mumkin.

Franshiza 2 xilga ajratiladi: shartli va muqarrar. Shartli, ya'ni hisoblab bo'lmaydigan franshiza deyilganda agar keltirilgan zarar miqdori franshiza miqdoridan ortiq bo'lgan holatda to'lov bilan qoplash va belgilangan summadan ortiq bo'lmagan miqdordagi zarardan sug'urtalovchi mas'uliyatini ozod qilinishi tushuniladi. Shartli franshiza sug'urta polisida maxsus atamalakluzula ko'rinishida yuritiladi hamda «x foizdan ozod etilgan» yozuv ko'rinishida ifodalanadi (bu yerda, x — 1, 2, 3 sug'urta summasidan foiz qiymati). Agar keltirilgan zarar belgilangan franshizadan oshib ketsa u holda sug'urtalovchi sug'urtalangan qoplanishni, berilgan izohga e'tibor qilmay to'liq to'lashga majbur.

Masalan: sug'urta shartnomasi bo'yicha shartli franshiza «1 mln so'mdan ozod etiladi» deb ko'rsatilgan. Ko'rilgan haqiqiy zarar miqdori 0,8 mln so'mni tashkil etadi, ya'ni franshiza summasidan kichik bo'ladi, shuning uchun zarar qoplanmaydi. Agar ko'rilgan zarar miqdori 1,2 mln so'mni tashkil etsa, ya'ni franshiza summasidan ortiq bo'lsa, u zarar to'liq 1,2 mln so'm miqdorida qoplanadi.

Muqarrar yoki hisobga olinuvchi franshiza, mazkur franshiza hech qanday shartlarsiz, soʻzsiz qoʻllanilishini anglatadi. Muqarrar franshizada zarar har qanday sharoitda belgilangan franshiza miqdorida kamaytirilib qoplanadi. Muqarrar franshiza sugʻurta polisida klauzula yordamida «birinchi x foizdan ozod qilinadi» koʻrinishidagi matn bilan ifodalaniadi (bu yerda x foizlar hamma vaqt koʻrilgan zarar miqdoridan qatʼi nazar sugʻurtalangan qoplash summasida hisoblanadi). Muqarrar franshizada sugʻurtalangan qoplash koʻrilgan zarar miqdoridan shu franshiza qiymatini farqiga ayirmasiga teng boʻladi.

Sugʻurtalash sugʻurtalangan hodisa, sugʻurtalangan summa, sugʻurtalangan qoplash, sugʻurta badali (yoki sugʻurta mukofoti) ga ajratiladi. Sugʻurtalangan hodisa — shartnomada yoki qonun boʻyicha sodir boʻlishi bilan sugʻurtalashuvchiga yoki qandaydir uchinchi shaxsga sugʻurta toʻlovlarini amalga oshirish boʻyicha sugʻurtalovchi masʼuliyatini paydo qiluvchi hodisalarga aytiladi. Sugʻurtalangan hodisalarda sugʻurta toʻlovlari sugʻurtalangan qoplash koʻrinishida beriladi.

Sugʻurtalangan summa boʻlib aniq shartnoma yoki qonun asosida koʻrsatilgan sugʻurtalanuvchi hayoti va sogʻligʻi, fuqarolik masʼuliyati, qimmatliliklarini sugʻurtalangan pul summasi ifodalaniadi. Shundan kelib chiqqan holda sugʻurta badali va summasi oʻlchami belgilanadi.

Uchinchi shaxs oldida sugʻurtalanuvchining keltirgan moddiy zararini fuqarolik masʼuliyati va mol-mulkini sugʻurtalash orqali sugʻurta fondi hisobidan zarar qoplash uchun ishlatilgan toʻlov summasiga sugʻurtalangan qoplash deyiladi. Sugʻurtalangan qoplash sugʻurta shartnomasi yoki aniq sugʻurtalangan hodisa shart-sharoitidan kelib chiqqan holda sugʻurta summasidan koʻp yoki kam boʻlishi mumkin. Sugʻurtalangan qoplash miqdori sugʻurta sistemasidan kelib chiqqan holda turli usullarda hisoblanadi. Mol-mulkni haqiqiy qiymati boʻyicha sugʻurtalashda, sugʻurtalangan qoplash summasi shartnoma imzolangan kundan haqiqiy mulk qiymati boʻyicha aniqlanadi.

### **Nazorat savollari:**

1. «Risk» deganda nima tushuniladi?
2. Tavakkalchilik va uning asosiy turlari qanday?
3. Tashkilot darajasidagi tavakkalchilikning asosiy kategoriyalari qanday?
4. Rivojlanish (taraqqiyot) yo'lini tanlash sohasidagi tavakkalchilik to'g'risidagi masalalar qanday muammolar bilan bog'liq holda qarab chiqiladi?
5. Biror yangi ishlab chiqarish obyektini ishga tushirish to'g'risida qaror qabul qilishda nimalarga e'tibor qaratish lozim?
6. Sug'urtalash deganda nimani tushunasiz?
7. Shaxsiy va mulkiy sug'urta deganda nimani tushunasiz?
8. Majburiy va ko'ngilli sug'urtalash deganda nimani tushunasiz?
9. Franshiza nima?

### **Asosiy tayanch iboralar:**

Risk, tavakkalchilik, qaltislik, qarama-qarshilik, alternativlik, muqobillik, noaniqlik, mavhumlik, sug'urtalash, shaxsiy sug'urta, mulkiy sug'urta, mas'uliyatni sug'urtalash, majburiy sug'urtalash, ko'ngilli sug'urtalash, franshiza.



miqdorlar (ko'rsatkichlar)da aks ettirilgan xarajatlari (foydalanilgan resurslar)ning nisbatidir.

Umumiy ko'rinishda iqtisodiy samaradorlik ( $E_u$ )ni quyidagi formula bilan aks ettirish mumkin:  $E_u = \frac{R_u}{Z_u}$

Bu yerda,  $R_u$  – boshqaruv tizimini faoliyat yuritishining natijasi (natija beruvchi, tashkil qiluvchi);

$Z_u$  – boshqaruvga xarajatlar yoki resurslardan foydalanishning hajmi (xarajatli yoki resursli tashkil qiluvchi).

Ushbu yondashuvdan foydalanish hammadan avval, birinchi, boshqaruv samaradorligining natija beruvchi tashkil qiluvchisini, ya'ni bu faoliyatning natijalari, uning mahsulotini belgilashni taqozo qiladi. Ammo uni sof holda ajratish, to'g'ridan to'g'ri o'lchovini amalga oshirish amalda mumkin emas. Faqat doimiy ravishda bir turli va me'yorlanadigan mehnat operatsiyalari bilan band bo'lgan texnik xodimlar va ba'zi bir mutaxassislar faoliyatining mahsulotini xuddi shunday o'lchash mumkin. To'g'ri chiziqli va vazifaviy rahbarlar, ko'pgina mutaxassislar hamda umuman boshqaruv tizimi faoliyatining natijalari haqida esa sarflangan mehnatning miqdori yoki qayta ishlangan axborotlarning hajmi bo'yicha fikr yuritish mumkin emas. Gap shundaki, ular o'ziga xos ashyoviy natijalar shaklida bo'lmaydi. Boshqaruv bo'yicha mehnatning shaxsan yakuniy mahsuloti deb boshqaruv qarorlarining majmuasini, ammo axborotli qarorlarni emas, amalga oshirilgan, ya'ni ijrochilar tomonidan amalga oshirilgan qarorlarni hisoblash mumkin. Bunda boshqaruv idoralarining qarorlari ilmiy asoslangan va iqtisodiy ehtiyojlarni qanoatlantirishga yo'naltirilgan deb faraz qilinadi. Buning ustiga, boshqaruv bo'yicha faoliyat natijalari ko'pincha boshqaruv bo'yicha mehnat sarflangan paytdan va joydan vaqtda va masofada ajratilgandir. Ular faqat pirovardida boshqaruv tizimini faoliyat yuritishi natijalaridan ajratilmagan.

Shunday qilib, boshqaruv faoliyatining natijalari faqat vositali ravishda tashkilot, bo'linma faoliyati natijalarida namoyon bo'ladi. Bunda ana shundaylar sifatida faoliyatning yakuniy ko'rsatkichlari yoki tashkilot faoliyati iqtisodiy samaradorligining

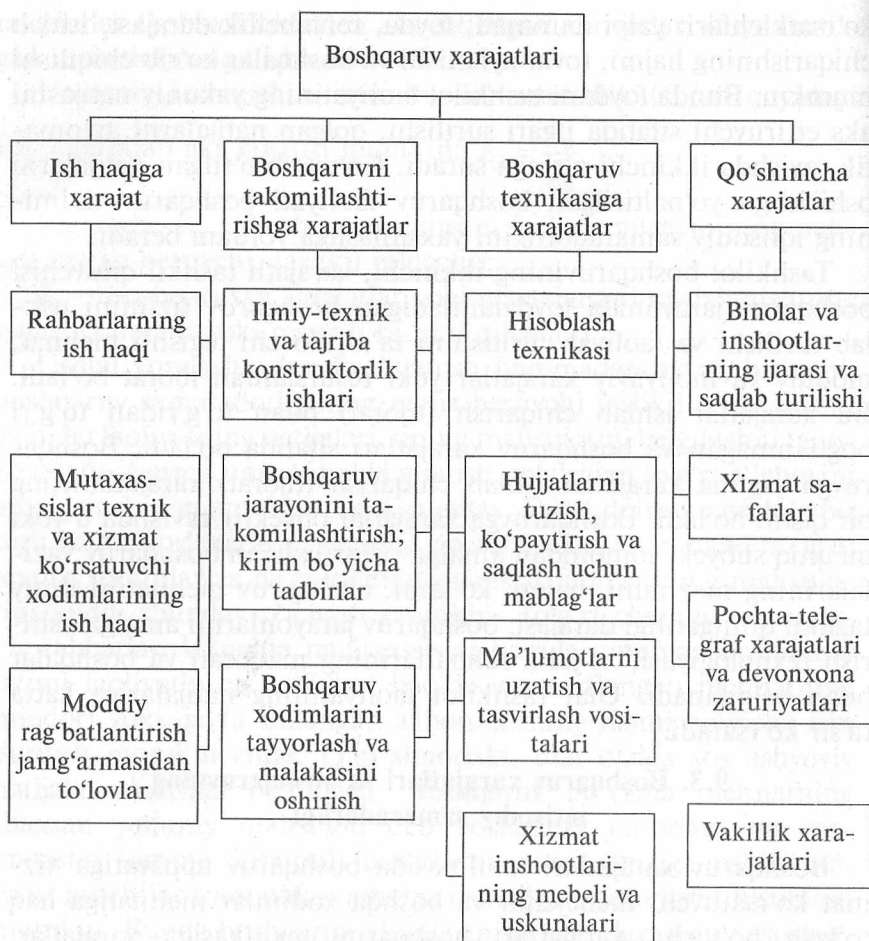
ko'rsatkichlari: yalpi daromad, foyda, rentabellik darajasi, ishlab chiqarishning hajmi, tovar aylanishi va boshqalar ko'rib chiqilishi mumkin. Bunda foydani tashkilot faoliyatining yakuniy natijasini aks ettiruvchi sifatida ilgari surilishi, qolgan natijalarni avtomatik ravishda ikkinchi o'ringa suradi. Ko'rsatib o'tilgan natijalarni oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv faoliyati boshqaruv tizimining iqtisodiy samaradorligini yaxshilashga yordam beradi.

Tashkilot boshqaruvining ikkinchi, xarajatli tashkil qiluvchisi boshqaruv jarayonida foydalaniladigan boshqaruv tizimini ushlab turilishi va faoliyat yuritishini ta'minlovchi tegishli mehnat, moddiy va moliyaviy xarajatlar yoki resurslardan iborat bo'ladi. Bu xarajatlar ishlab chiqarish (tijorat) bilan to'g'ridan to'g'ri bog'lanmagan va boshqaruv xarajatlari sifatida bo'ladi. Boshqaruvga yig'ma xarajatlar ishlab chiqarish (tijorat) xarajatlarning bir qismi bo'ladi. Boshqaruvga xarajatlar obyektiv ravishda u yoki bu aniq subyekt tomonidan amalga oshiriladigan boshqaruv vazifalarining mazmuni, hajmi, ko'lami, boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilinganligi darajasi, boshqaruv jarayonlarini amalga oshirish texnologiyasi, xo'jalik rahbarlarining mahorati va boshqalar bilan belgilanadi. Ular tashkilot faoliyatining natijalariga katta ta'sir ko'rsatadi.

### **9.3. Boshqaruv xarajatlari va boshqaruvning iqtisodiy samaradorligi**

Boshqaruv xarajatlari tuzilmasida boshqaruv apparatiga xizmat ko'rsatuvchi menejerlar va boshqa xodimlar mehnatiga haq to'lash bo'yicha xarajatlar; boshqaruv texnikasiga xarajatlar; boshqaruv tizimini faoliyat yuritishiga joriy xarajatlar muhim moddalar bo'ladi (9.1-rasm).

Bu muammolarni hal qilish tegishli uslubiy tuzatishlarni taqozo qiladi. Masalan, boshqaruv sohasidagi xarajatlarni hisobga olishni o'zgartirish, boshqaruv faoliyati bilan bog'liq barcha xarajatlarni ularga kiritish maqsadga muvofiqdir. Umuman aniq obyektlarni boshqarish va alohida vazifalarni amalga oshirishda barcha xarajatlarni ishonchli hisobga olish va hisoblab chiqarishni yo'lga qo'yish darkor.



9.1-rasm. Boshqaruvga xarajatlarni tasniflash.

Boshqaruvni takomillashtirishga xarajatlarning muvofiq darajasini belgilash muhim vazifani tashkil qiladi. Ma'lumki, vujudga kelgan vaziyatni boshqaruv xarajatlarini kamaytirishni mutloq tamoyilga ko'tarish, uni boshqaruv jarayonini adekvat baholashning universal vositasi sifatida ilgari surish ajratib turadi. Xuddi shu vaqtda bunday iqtisodiyot soxta bo'ladi, chunki uni boshqa-

ruv tizimidagi kamchiliklar tufayli yo'qotishlar berkitib qo'yiladi. Tashkilot faoliyatida yuqori yakuniy natijalarga erishish muhimroq bo'ladi. Shuning uchun gap umuman boshqaruv tizimi yoki uning alohida bo'linmasining «foydali» samarasi birligi yoki ma'lum vazifalar, qarorlarni amalga oshirishga boshqaruv xarajatlarini solishtirma qisqartirilishi haqida ketmoqda.

Shunday qilib, boshqaruvga xarajatlarning muvofiq, ilmiy asoslangan darajasini qidirish zarurligiga e'tiborni qaratish maqsadga muvofiqdir.

Buning ustiga moliyaviy resurslarni cheklanganligi sharoitida boshqaruvga xarajatlarni tejash muhim ahamiyatga ega. U xususan boshqaruvning tegishli shakllari va usullaridan foydalanishni taqozo qiladi.

Boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini belgilash uchun ko'rsatkichlarni hisoblashning ikkita asosiy usuli: xarajat va resurslilardan foydalanish mumkin.

Birinchi usul va shunga ko'ra, boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini tariflovchi ko'rsatkich xarajatli deb ataladi. U korxonada faoliyati umumiy yoki yakuniy iqtisodiy natijalarining boshqaruvga yig'ma xarajatlarga nisbatiga suyanadi:

$$E_m = \frac{P}{R_u}$$

Bu yerda,  $E_m$  — menejmentning iqtisodiy samaradorligi;  $R_u$  — boshqaruv xarajatlari;  $P$  — korxonada tomonidan olingan yakuniy iqtisodiy natija.

Uning sifatida faoliyatning u yoki bu umumiy ko'rsatkichi (daromadlar, foyda, ishlab chiqarishning hajmi, tovar aylanishi va h.k.)lardan foydalanish mumkin.

Menejmentning iqtisodiy samaradorligini baholashning ikkinchi usuli resursli, u korxonada faoliyati umumiy yoki yakuniy natijasining resurslardan foydalanish miqdoriga, masalan, ma'muriy boshqaruv xodimlar soniga nisbatini aks ettiradi:

$$E_m = \frac{P}{K_u}$$

Bu yerda,  $E_m$  – menejmentning iqtisodiy samaradorligi;  $P$  – ushbu korxonada tomonidan olingan yakuniy iqtisodiy natija;  $K_u$  – ma'muriy boshqaruv xodimlarining soni (yana faqat boshqaruv xodimlarining sonidan foydalanish mumkin).

Menejment iqtisodiy samaradorligining keltirilgan ko'rsatkichlari statistik bo'ladi. Shuni ta'kidlash kerakki, agar menejment samaradorligi shakllarini tahlil qilishda uning dinamik jihati hisobga olinsa, samaradorlik ko'rsatkichlarining ishonchlilik oshadi. Bu quyidagilar bilan izohlanadi. Birinchidan, ijtimoiy va iqtisodiy jarayonlarning tariflari vaqtida o'zgarishsiz qoladi. Ikkinchidan, tadbirlarning har xil variantlari natijalar va xarajatlar dinamikasining davrlari bo'yicha turli yo'nalishlarga ega. Uchinchidan, xo'jalik qarorlari variantlarining samaradorligiga jiddiy ta'sir ko'rsatuvchi vaqtli siljishlar mavjud. Shu munosabat bilan menejment samaradorligi ko'rsatkichlarini ikki yoki undan ortiqroq davr uchun o'zgarishlarni ro'yxatga olish va solishtirish vositasi bilan dinamikada ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir. Bunda menejmentning «dinamik» samaradorligi mavjud bo'ladi.

Menejment samaradorligining dinamik ko'rsatkichi ( $E_{md}$ )ni quyidagicha taqdim etish mumkin: 
$$E_{md} = \frac{F_p - F_b}{S_{up} - S_{ub}}$$

Bu yerda,  $F_p$ ,  $F_b$  – korxonaning tegishli ravishdagi ushbu va bazisli yillardagi yakuniy ko'rsatkichlari (masalan foydaning);  $S_{up}$ ,  $S_{ub}$  – tegishli ravishdagi ushbu va bazisli yildagi boshqaruvga xarajatlar.

$E_{md}$  – koeffitsiyenti ko'rib chiqilayotgan davr ichida boshqaruv xarajatlari 1 so'mga o'zgarganida yakuniy ko'rsatkich (foyda) necha so'mga o'zgarishini ko'rsatadi. U menejment samaradorligining dinamikasi, o'sish sur'atlarini aks ettiradi.

Menejment iqtisodiy samaradorligining dinamikasi yana ikki va undan ortiq davr ichidagi bu ko'rsatkichlarning solishtirilishini ham tariflaydi, menejment samaradorligining foizlarda aks ettirilgan nisbiy o'zgarishi ko'rsatkichini beradi:

$$E = \frac{(E_2 - E_1)}{E_2} \cdot 100$$

Bu yerda,  $E_1$  va  $E_2$  tegishli ravishdagi bazisli va ushbu yildagi korxonani boshqarishning iqtisodiy samaradorligi.

Keltirilgan dinamik ko'rsatkichlarni yana tashkilot boshqaruvi tizimini tubdan o'zgartirishni amalga oshirishda, boshqaruv tizimlarini takomillashtirishning har xil variantlarini solishtirishda hisoblab chiqish maqsadga muvofiqdir.

Menejment samaradorligining ko'rib chiqilgan ko'rsatkichlari boshqaruv tizimini faoliyat yuritishi darajasini baholashda umumlashtiruvchi emas, balki xususiy bo'ladi. Agar ularni boshqaruv apparati sonini o'sishi hisobiga yomonlashishi muammolari darajasini pasayishi bilan birga borsa, unda bu tashkilot faoliyatining samaradorligini oshishi, demak uni boshqarishning samaradorligini oshishi haqida darak beradi. Boshqaruvga xarajatlarni nisbatan pasayishi esa hamma vaqt ham uning samaradorligini oshishidan darak bermaydi. Pirovardida tashkilot boshqaruvi ning samaradorligi uning faoliyatining umumiy ijtimoiy-iqtisodiy ko'rsatkichlari, natijalaridan iborat bo'ladi.

Menejment samaradorligining xususiy ko'rsatkichlari ham ularning harakatlarini turli yo'nalishdaligi uchun tashkilot boshqaruvi samaradorligining to'liq bir ma'noli bahosini olishni qiyinlashtiradi. Bularning barchasi ma'qul integralli ko'rsatkichni qidirib topish zaruriyatini keltirib chiqaradi. Bunday ko'rsatkich quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- korxonada xo'jalik faoliyatining yakuniy maqsadiy natijalarini aks ettirishi;
- bu natijalarga erishilganlik darajasini ko'rsatishi;
- korxonada tomonidan qo'yilgan maqsadlarga erishishda boshqaruv xarajatlarning darajasini qayd etishi.

Bu talablarga menejment iqtisodiy samaradorligining integral yoki umumlashtiruvchi ko'rsatkichi  $E_u$  ko'proq darajada javob beradi, uni quyidagicha taqdim etish mumkin:  $E_u = \sqrt{N \cdot S \cdot E}$



Bu yerda, S – mehnat unumdorligi; N – rentabellik; E – boshqaruv tizimining iqtisodiyligi deb ataluvchi boshqaruv samaradorligining xususiy (xarajatli) ko'rsatkichi (foydaning boshqaruv tizimini ushlab turishga xarajatlarga nisbati).

Menejment iqtisodiy samaradorligining ushbu integral ko'rsatkichi xo'jalik faoliyati samaradorligini boshqaruv tizimining iqtisodiyligi darajasi bilan tenglashtiradi. Boshqaruv tizimi iqtisodiyligi darajasining oshishi savdo samaradorligi o'sishining muhim omilidir. Ammo boshqaruv tizimining iqtisodiyligining oshishi o'zicha uning samaradorligi darajasi haqida batafsil javob bermaydi va samaradorlik darajasini pasayishi bilan birga borishi va aksincha bo'lishi mumkin. Shuning uchun menejment samaradorligining taklif qilinayotgan integral ko'rsatkichi korxonada faoliyatining samaradorligi va boshqaruv tizimi iqtisodiyligi ko'rsatkichlarining samarasi bo'ladi.

Shunday qilib, integral ko'rsatkich, xususiyan farqli ravishda tashkilot tomonidan qo'llanilgan va iste'mol qilingan bir necha muhim resurslardan foydalanishning samaradorligini tariflaydi. Shuning uchun u boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi doirasida yetakchi o'rinni egallaydi.

Shunga qaramasdan, integral ko'rsatkichdan foydalanish, u qanchalik kompleksli bo'lmasin, menejment samaradorligi kabi bunday ko'p qirrali hodisaning barcha tomonlarini aks ettirishga qodir emas. Shuning uchun integral ko'rsatkich oldinroq ko'rib chiqilgan xususiy ko'rsatkichlar bilan to'ldirilishni taqozo qiladi.

Bundan tashqari, korxonani boshqarish tizimi faoliyat yuritishini obyektiv baholash ko'rsatib o'tilganlar bilan bir qatorda, uni tariflovchi boshqa ko'rsatkichlardan ham foydalanishni taqozo qiladi, bular:

- ma'muriy-boshqaruv xodimlarining umumiy sonidagi salmog'i;
- boshqaruv xodimlari mehnatiga haq to'lashga xarajatlarning ish haqi umumiy fondidagi salmog'i;
- boshqaruv apparatining bitta xodimga hisoblab chiqilgan foyda (daromad);
- 1 mln so'mlik ishlab chiqarilgan mahsulotga hisoblab chiqilgan boshqaruv xarajatlari.

Menejment samaradorligini aniq ko'rsatkichlar va boshqaruv tizimining sanab o'tilgan tariflari haqiqiy o'zaro aloqasini baholash boshqaruv tizimiga tashxis qo'yish, uning salohiyatli imkoniyatlarini ochish, takomillashtirish yo'llarini belgilashga imkon beradi.

Boshqaruv samaradorligini tariflovchi ko'rsatkichlarni me'yoriy, soha bo'yicha eng yuqori va o'rtacha ko'rsatkichlar bilan solishtirishni amalga oshirish ham maqsadga muvofiqdir. Bunda ko'rsatilgan ko'rsatkichlarni o'xshash iqtisodiy va tabiiy-iqlimiy sharoitlarda turgan tashkilotlar bo'yicha solishtirish kerak. Qolgan hollarda ko'rsatkichlarga tegishli omillarni hisobga olish bilan tuzatishlar kiritishni amalga oshirish kerak. Bundan tashqari, bir necha vaqtli davrlar uchun, shu jumladan boshqaruv tizimida tubdan o'zgarishlarni amalga oshirish, boshqaruv tizimining har xil variantlarini solishtirishda boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlarini solishtirish mumkin.

Boshqaruv samaradorligini baholash uchun asosiga tashkilot faoliyatining erishilgan natijalari va uni boshqaruv tizimini rejalashtirilgan, ya'ni qo'yilgan maqsadlar bilan solishtirishga qo'yilgan yondashuv g'oyatda istiqbolli bo'ladi. Bu holda boshqaruv samaradorligini boshqaruv tizimi oldiga qo'yilgan maqsadlar (reja, dastur)ga erishganlik darajasi yoki unga yaqinlashganlik darajasi bilan miqdoriy aks ettirish zarur. Bunda rejalar va dasturlar jiddiy va ilmiy asoslangan bo'lishi ko'zda tutiladi.

Bunday yondashuvda boshqaruv jarayoni natijaviyligini tartibga solish maqsadiy ko'rsatkichi ( $D$ )ning haqiqiy va rejalashtirilgan miqdorlarini solishtirish orqali tariflash mumkin.

$$D = E_p - E_f$$

Bu yerda,  $E_p$  — boshqaruv maqsadining muvofiq algoritmgam mos keluvchi rejalashtirilgan ko'rsatkichi;  $E_f$  — boshqaruv maqsadi ko'rsatkichining haqiqiy tizim tomonidan ta'minlanadigan haqiqiy miqdori.

Bunda boshqaruv tizimini faoliyat yuritishining samaradorligi  $E_p - E_f$  ning farqi qanchalik kam bo'lsa, shunchalik yuqori bo'lishi qabul qilinadi. Shuning uchun boshqaruv samaradorligi  $E_f$  ni  $G'$

dan D gacha bo'lgan ba'zi bir vazifasi bilan tariflash mumkin:

$$E_r = G'(D) = G'(E_p - E_f)$$

Bunda boshqaruvning maqsadi funksional minimumga ega bo'lishidan iboratdir. Ushbu yondashuvni amalga oshirilishi maqsad bilan bir vaqtda boshqaruvga xarajatlar (yoki foydalanilgan resurslar hajmi)ni quyidagicha belgilashni ko'zda tutadi:

- chegaraviy (eng ko'p yo'l qo'yiladigan);
- ma'lum (qayd etilgan).

Shuni ta'kidlash kerakki, boshqaruv samaradorligini maqsadga erishish darajasi bo'yicha baholash usuli o'zida subyektiv (maqsadni qo'yish) va obyektiv (haqiqiy natijalar)ni solishtirishga egadir.

Ushbu usulda maqsadga qandaydir berilgan narsa kabi qarash mumkin, shuning uchun unga erishganlik darajasi maqsadning sifati (mazmuni)ga ko'ra, tezroq boshqaruvchi ta'sirining sifatini tariflaydi, u ham boshqaruv jarayonining natijasi bo'ladi. Bunday yondashuvda yana uslubiy xarakterdagi qiyinchiliklar ham bo'lishi mumkin, chunki boshqaruv tizimlarining har xilligi sababli maqsadlarga erishish me'zonlari vazifalarni hal qilish turlari va boshqaruv darajalariga bog'liqdir. Yana maqsadlarni o'zlarining har xil rejaviy xarakterini ham hisobga olish zarur. Ushbu yondashuvdan amaliy foydalanish boshqaruvning aniq tizimlari uchun maqsadlarga erishish mezonlari va ko'rsatkichlarining tizimini ishlab chiqishni taqozo qiladi.

Ayrim hollarda boshqaruv idoralari faoliyatining samaradorligini baholashni ma'lum qarorlar va tadbirlarni amalga oshirish, ishlab chiqarish tizimini takomillashtirish bo'yicha amalga oshirish ham maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz. Bunda samaradorlikni tashkil qilish manbalari va mexanizmi ko'rsatib o'tilgan qarorlar va tadbirlarning mazmuniga ko'ra farqlanadi.

Boshqaruv samaradorligining keltirilgan ko'rsatkichlarini iqtisodiy samaradorlikning ko'rsatkichlari deb hisoblash mumkin.

#### **9.4. Boshqaruvning ijtimoiy samaradorligi**

Shuning bilan birga yana boshqaruv faoliyatining ijtimoiy natijasini aks ettiruvchi boshqaruvning ijtimoiy samaradorligini ham

ko'rib chiqish mumkin. U mehnat jamoasi va har bir xodimning salohiyatli imkoniyatlari, uning ijodiy qobiliyatlaridan foydalanish, jamoani rivojlanishi ijtimoiy vazifalarini hal qilishning muvaffaqiyatlilik darajasini tariflaydi.

Menejment samaradorligi ko'rsatkichlarini hisoblab chiqish olingan natijalar va qilingan xarajatlarning o'zaro munosabatini ko'zda tutadi. Bunda korxonalar faoliyatining ijtimoiy natijalari sifatida mehnat va turmush sharoitlari, xodimlarining malakasi, ularning faoliyatini tashkil qilish va motivatsiyadan iborat bo'ladi. Ayrim hollarda ular boshqaruvning texnik vositalarini xarid qilish, xodimlarni tayyorlash va malakasini oshirish, korxonada xodimlari uchun turar-joylar qurish, xodimlarni sanatoriya-kurortlarda davolanishlari va dam olishlari uchun yo'llanmalarni xarid qilish va boshqalarga sarflagan xarajatlar sifatida bo'ladi. Ammo boshqaruv faoliyatining ko'pgina ijtimoiy natijalari moddiy xarajatlarga bog'liq bo'lmaydi. Menajmentning ijtimoiy samaradorligini ko'rsatkichlar tizimi yordamida baholash maqsadga muvofiqdir. Uni, bizning fikrimizga ko'ra, quyidagi 4 guruhga ajratish mumkin:

- tashkilot xodimlari mehnat sharoitlarini tariflovchi ko'rsatkichlar;

- tashkilot xodimlarining ijtimoiy-maishiy sharoitlarini tariflovchi ko'rsatkichlar;

- xodimlar malakasini tariflovchi ko'rsatkichlar;

- mehnatni tashkil qilish va unga undashlarni tariflovchi ko'rsatkichlar.

Shuni ta'kidlash kerakki, boshqaruv samaradorligi yana boshqaruv tizimining faoliyat yuritishiga intilish kerak bo'lgan qandaydir sharti, atomati, natijasi sifatida bo'ladi.

Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlaridan foydalanish boshqaruv tizimiga tashxis qo'yish, uni faoliyat yuritishida vujudga keladigan chetga chiqishlarning oldini olish, samarasiz boshqaruvning sabablarini ochib berish, boshqaruv idoralari faoliyatida ilmiy asoslangan maqsadni ko'zlashini amalga oshirish, ularning bundan keyingi ishlariga tuzatishlar kiritishga imkon beradi. Bundan tashqari, u boshqaruv xodimlarining motivatsiya

tizimini yaratish, ularning mehnatiga haq to'lashni boshqaruv bo'yicha faoliyat samaradorligiga berilgan bog'liqlikka qo'yishga imkon beradi. Shuning uchun ta'kidlash kerakki, xalokatlar nazariyasiga ko'ra, ma'sul qarorlar qabul qiluvchi va ularni amalga oshiruvchi shaxslar va odamlarni bu qarorlarni amalga oshirishligiga shaxsan, moddiy bog'lanishlari g'oyatda muhimdir.

#### **Nazorat savollari:**

1. Boshqaruv samaradorligi deganda nima tushuniladi?
2. Boshqaruv samaradorligining turlari qanday?
3. Iqtisodiy va ijtimoiy samaradorlik nima?
4. Iqtisodiy samaradorlikning qanday hisob usullari mavjud?
5. Boshqaruv iqtisodiy samaradorligining ko'rsatkichlari qanday?
6. Boshqaruv xarajatlariga qanday xarajatlar kiradi?
7. Boshqaruv samaradorligiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar qanday?

#### **Asosiy tayanch iboralar:**

Boshqaruvning samaradorligi, iqtisodiy samaradorlik, ijtimoiy samaradorlik, boshqaruv tizimi, tashkiliy, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik, texnik, fiziologik omillar, integral ko'rsatkich.

## **II bo'lim. ISHLAB CHIQRISHNI TASHKIL ETISH VA BIZNES REJA**

### **I bob. TRIKOTAJ SANOAT KORXONASI VA UNI TASHKIL QILISH ASOSLARI**

#### **Reja:**

- 1.1. Trikotaj sanoat korxonasi va uni tashkil qilish.
- 1.2. Ishlab chiqarishning tashkiliy tiplari.
- 1.3. Trikotaj sanoat korxonasining ishlab chiqarish tuzilmasi.
- 1.4. Trikotaj korxonalarida asosiy ishlab chiqarishni tashkil etish.

#### **1.1. Trikotaj sanoat korxonasi va uni tashkil qilish**

Korxonada mustaqil xo'jalik yurituvchi subyekt, mahsulot ishlab chiqarish, ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish va foyda olish maqsadida yumushlar bajarish, xizmatlar ko'rsatish uchun tashkil etiladi. Korxonada haqidagi Qonunga ko'ra korxonaning Nizomi qabul qilinadi. Korxonada Nizomi — korxonaning xo'jalik maqsadlari, yo'nalishi, vazifalari, faoliyat doirasi, boshqarish va nazorat organlari, mulkini shakllantirish tartibi, foyda (daromad)ni taqsimlash, qayta tashkil etish shartlari va boshqa holatlar belgilab berilgan hujjat bo'lib, u korxonani ta'sis etuvchisi tomonidan tasdiqlanadi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish munosabati bilan turli mulkchilik shakllariga asoslangan korxonalar o'z faoliyatlarini muvaffaqiyatli amalga oshirmoqdalar. Bozor munosabatlari o'z navbatida ishlab chiqarish, taqsimot, ayirboshlash, iste'mol munosabatlariga har tomonlama ta'sir etib, jamiyatda iqtisodiy erkin ishlab chiqarishga imkon yaratmoqda. Shu bilan bir qatorda bozor munosabatlari talab va taklif qonuni asosida rivojlanib, ishlab chiqaruvchi bilan iste'molchi orasidagi bog'lovchi, harakatga keltiruvchi, boshqaruvchi sifatida har bir shaxsni aktiv iqtisodiy faoliyat ko'rsatishiga ta'sir etmoqda.

Iqtisodiyotimiz rejali proporsional rivojlanishga asoslangan sotsialistik iqtisodiyotdan erkin raqobatga asoslangan bozor ikti-



tizimini yaratish, ularning mehnatiga haq to'lashni boshqaruv bo'yicha faoliyat samaradorligiga berilgan bog'liqlikka qo'yishga imkon beradi. Shuning uchun ta'kidlash kerakki, xalokatlar nazariyasiga ko'ra, ma'sul qarorlar qabul qiluvchi va ularni amalga oshiruvchi shaxslar va odamlarni bu qarorlarni amalga oshirishligiga shaxsan, moddiy bog'lanishlari g'oyatda muhimdir.

#### **Nazorat savollari:**

1. Boshqaruv samaradorligi deganda nima tushuniladi?
2. Boshqaruv samaradorligining turlari qanday?
3. Iqtisodiy va ijtimoiy samaradorlik nima?
4. Iqtisodiy samaradorlikning qanday hisob usullari mavjud?
5. Boshqaruv iqtisodiy samaradorligining ko'rsatkichlari qanday?
6. Boshqaruv xarajatlariga qanday xarajatlar kiradi?
7. Boshqaruv samaradorligiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar qanday?

#### **Asosiy tayanch iboralar:**

Boshqaruvning samaradorligi, iqtisodiy samaradorlik, ijtimoiy samaradorlik, boshqaruv tizimi, tashkiliy, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik, texnik, fiziologik omillar, integral ko'rsatkich.

## **II bo'lim. ISHLAB CHIQUARISHNI TASHKIL ETISH VA BIZNES REJA**

### **I bob. TRIKOTAJ SANOAT KORXONASI VA UNI TASHKIL QILISH ASOSLARI**

#### **Reja:**

- 1.1. Trikotaj sanoat korxonasi va uni tashkil qilish.
- 1.2. Ishlab chiqarishning tashkiliy tiplari.
- 1.3. Trikotaj sanoat korxonasining ishlab chiqarish tuzilmasi.
- 1.4. Trikotaj korxonalarida asosiy ishlab chiqarishni tashkil etish.

#### **1.1. Trikotaj sanoat korxonasi va uni tashkil qilish**

Korxonada mustaqil xo'jalik yurituvchi subyekt, mahsulot ishlab chiqarish, ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish va foyda olish maqsadida yumushlar bajarish, xizmatlar ko'rsatish uchun tashkil etiladi. Korxonada haqidagi Qonunga ko'ra korxonaning Nizomi qabul qilinadi. Korxonada Nizomi – korxonaning xo'jalik maqsadlari, yo'nalishi, vazifalari, faoliyat doirasi, boshqarish va nazorat organlari, mulkini shakllantirish tartibi, foyda (daromad)ni taqsimlash, qayta tashkil etish shartlari va boshqa holatlar belgilab berilgan hujjat bo'lib, u korxonani ta'xis etuvchisi tomonidan tasdiqlanadi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish munosabati bilan turli mulkchilik shakllariga asoslangan korxonalar o'z faoliyatlarini muvaffaqiyatli amalga oshirmoqdalar. Bozor munosabatlari o'z navbatida ishlab chiqarish, taqsimot, ayirboshlash, iste'mol munosabatlariga har tomonlama ta'sir etib, jamiyatda iqtisodiy erkin ishlab chiqarishga imkon yaratmoqda. Shu bilan bir qatorda bozor munosabatlari talab va taklif qonuni asosida rivojlanib, ishlab chiqaruvchi bilan iste'molchi orasidagi bog'lovchi, harakatga keltiruvchi, boshqaruvchi sifatida har bir shaxsni aktiv iqtisodiy faoliyat ko'rsatishiga ta'sir etmoqda.

Iqtisodiyotimiz rejali proporsional rivojlanishga asoslangan sotsialistik iqtisodiyotdan erkin raqobatga asoslangan bozor iqtisodiyotiga

sodiyotiga o'tayotgan bir davrda trikotaj sanoati korxonalarida ishlab chiqarishni to'g'ri tashkil etish va rejalashtirish muhim ahamiyatga egadir.

Xalqimizning keng iste'mol tovarlariga bo'lgan talabini yanada to'laroq qondirishda trikotaj ishlab chiqarishning tutgan o'rnini kattadir. Trikotaj ishlab chiqarishning boshqa ishlab chiqarish sohalari nisbatan rivojlanish istiqbollari keng bo'lishi uning quyidagi xususiyatlari bilan asoslanadi:

1. Trikotaj mahsulotlari assortimentining kengligi hamda gazlamadan tikilgan mahsulotlar ularning o'rnini bosa olmasligi, masalan, paypoqlar, qo'lqoplar, sport kiyimlari va boshqalar). Hozirgi kunda bizning mamlakatimizda 1500 dan ortiq turdagi trikotaj buyumlari ishlab chiqarilmoqda.

2. Xalq iste'moli talablarini qondira olish xususiyatining boyligi — elastiklik, havo o'tkazuvchanlik va boshqalar. Ayollar ichki kiyimlarini ishlab chiqarish trikotaj gazlama ishlab chiqarishni o'rnini butunlay egallagan.

3. Trikotaj to'qish vaqtida mahsulotning turli tashqi ko'rinishini hamda zaruriy xususiyatlarini berish imkoniyatining kengligi.

4. Turli trikotaj sanoati xomashyosidan foydalanish imkoniyatlarining mavjudligi: paxta tolalari, jun, shtapel tolalari, tabiiy va sun'iy ipak tolalari, kimyoviy tolalar.

5. Boshqa trikotaj sanoati tarmoqlariga nisbatan texnika taraqqiyoti darajasining yuqoriligi.

6. Trikotaj ishlab chiqarishning texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarining to'quv ishlab chiqarishiga nisbatan yuqori darajadali.

Bir xil miqdordagi toladan gazlamaga nisbatan 20% ko'proq trikotaj mahsulotlari ishlab chiqarish mumkin. Bundan tashqari trikotaj ishlab chiqarish texnologik jarayoni to'quv jarayoniga nisbatan qisqaroq va arzonroqdir. To'quv ishlab chiqarish jarayoni 7 bosqichda amalga oshirilsa, trikotaj ishlab chiqarish jarayoni to'rt bosqichda amalga oshiriladi. Trikotaj to'quv mashinalarining unumdorligi to'quv stanoklarining unumdorligiga nisbatan 10–12 marta yuqoridir.

Shu bilan bir qatorda trikotaj ishlab chiqarishini tashkil etish va rejalashtirish o'ziga xos qiyinchiliklarga ham egadir. Triko-

taj ishlab chiqarishning har bir bosqichida turli murakkab ishlab chiqarish dastgohlari qo'llanadi, har bir ishlab chiqarish jarayoni o'ziga xos xususiyatlariga ega.

Trikotaj ishlab chiqarish jarayonini quyidagi to'rtta asosiy bosqichlarga bo'lish mumkin:

1. Tolani to'qishga tayyorlash, tekshirish, parafinlash, qayta o'rash.

2. Tolani to'quv mashinalarida ishlov berib, trikotaj mahsuloti yoki trikotaj matosi ko'rinishiga keltirish.

3. Bo'yash, pardozlash.

4. Tikish.

Trikotaj sanoati korxonalarida ishlab chiqarishni tashkil etish va rejalashtirish fani sanoat iqtisodi, iqtisodiyot nazariyasi, hisob, nazorat va iqtisodiy tahlil, trikotaj ishlab chiqarish texnologiyasi fanlari bilan uzviy bog'liqdir.

Bu fan xalq xo'jaligini rivojlantirishning iqtisodiy qonunlarini konkret trikotaj korxonalarida qanday namoyon bo'lishini o'rgatadi.

Ishlab chiqarishni tashkil etish va rejalashtirish ishlab chiqarish texnologiyasi bilan ham uzviy bog'liqdir. Ishlab chiqarish texnologiyasini bilmay turib, ayrim ishlab chiqarish jarayonlarida yoki umuman korxonada ishlab chiqarishni tashkil etish masalalarini hal etib bo'lmaydi. O'z navbatida ishlab chiqarishni tashkil etish va rejalashtirish ham ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etishning va ishlab chiqarish vositalaridan foydalanishning eng ratsional yo'llarini belgilash orqali ishlab chiqarish texnologiyasiga ta'sir etadi.

Shu boisdan ham, trikotaj sanoati texnologiyasi mutaxassisligidagi muhandislarni tayyorlashda ishlab chiqarishni tashkil etish va rejalashtirish fani muhim o'rin tutadi. Texnolog mutaxassis faqat texnikaviy rahbargina bo'lib qolmay, balki korxonaning ishlab chiqarish, xo'jalik faoliyatining tashkilotchisi ham bo'lishi kerak. Texnolog mutaxassis ishlab chiqarish texnologiyasini mukammal bilishi bilan birga ishlab chiqarishni tashkil etish, ishlab chiqarishni rejalashtirish haqida, ishlab chiqarilayotgan mahsulotga nisbatan talab va taklif, turdosh korxonalarning ishlab chiqarayotgan mahsulotlari va bozorlar haqida, buxgalteriya, moliyaviy

ishlar haqida, tashqi iqtisodiy aloqalar haqida va boshqa bir qator iqtisodiy bilimlarga ham ega bo'lishi kerak.

Shunday qilib, trikotaj sanoati korxonalarida ishlab chiqarishni tashkil etish va rejalashtirishning asosiy masalalariga quyidagilar kiradi:

1. Ishlab chiqarishni texnikaviy tayyorlashni tashkil etish.
2. Asosiy ishlab chiqarish sexlarida ishlab chiqarishni tashkil etish.
3. Yordamchi xo'jaliklar xizmatini tashkil etish.
4. Trikotaj sanoati korxonalarida mehnatni ilmiy tashkil etish.
5. Trikotaj korxonalarida mehnatni texnikaviy normalashtirish.
6. Trikotaj korxonalarida ishlab chiqarishni rejalashtirish, ishlab chiqarish faoliyatini hisobga olish va tahlil qilish.

Ishlab chiqarishni to'g'ri tashkil qilish sanoat korxonalarining oldida turgan asosiy vazifadir. Ishlab chiqarish jarayoni 3 elementning ishchi kuchi, mehnat predmetlari va mehnat qurollarining birgalikdagi harakatidan vujudga keladi. Shuning uchun bu elementlar bir-biri bilan bevosita bog'liq bo'lib, ma'lum bir munosabatda bo'ladi. Bular o'rtasidagi munosabat oqilona va tjamkorlik asosida tashkil etilishi kerak.

Yuqori texnika darajasi va murakkab texnologiyaga ega bo'lgan korxonalarda ishlab chiqarishni puxta tashkil qilmasdan turib, ko'zlangan maqsadga erishib bo'lmaydi. Ayniqsa, hozirgi bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida bu yana ham muhimroq ahamiyatga egadir. Chunki, ichki rezervlarni qidirib topish, kishilarning ish vaqtidan to'liq foydalanish, asosiy, aylanma mablag'lardan yanada to'liqroq foydalanish uchun ham ishlab chiqarishni to'g'ri tashkil qilish kerak.

Ishlab chiqarishni tashkil qilish bu aniq ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarda jonli mehnatni ishlab chiqarishning moddiy elementlari bilan samarali qo'shish sohasidagi tadbirlar majmuasidir. Ishlab chiqarishni tashkil qilish — bu ishlab chiqarishning barcha moddiy va mehnat elementlarini vaqt va makon jihatdan muvofiqlashtirishdan iboratdir.

Mahsulot ishlab chiqarishni jadallashtirish, fan-texnika sur'atini oshirish zarurligi ishlab chiqarishni tashkil etishda quyidagi vazifalarni qo'yadi:

1. Yuqori mahsulli yangi texnikani yaratish va ishga tushirish sur'atini tezlashtirish, uning sifatini va raqobat qudratini oshirish.

2. Mehnatni yaxshi tashkil qilish natijasida uning mahsul-dorligini oshirish, mehnatni mexanizatsiyalashtirish va avtomat-lashtirish.

3. Foydani ko'paytirish, ishlab chiqarish davrining davom etish vaqtini qisqartirish.

4. Mahsulot sifatini yaxshilash.

5. Tashkiliy tadbirlar, ilg'or ish usullarini ishlab chiqish. Tan- narxni kamaytirib, rentabellikni oshirish.

### **Sanoat korxonalarining tavsifini ifodalovchi asosiy belgilar.**

1. Korxonada ishlab chiqarishi, texnik-texnologik jarayonni amalga oshirish uchun faoliyat ko'rsatadi, ya'ni ma'lum bir turdagi mahsulot ishlab chiqarishni ta'minlaydi. Korxonaning asosiy qis- mini kapital, mehnat vositalari va buyumlari tashkil etib, mehnat vositalari — mashina, jihoz va dastgohlar — yagona texnologik tizimni tashkil etadi. Ularning soni va turi, ishlab chiqarilayot- gan mahsulot turi va maqsadi hamda texnologik jarayonning bo- rish usullari, korxonada quvvatiga bog'liq bo'ladi.

Texnologik jarayonni to'g'ri tashkil etish uchun ishlab chiqa- rishning imkoniyati va maqsadiga qarab uning sexlari, har xil uchastkalarida mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi ishlarini amal- ga oshiradi.

Korxonaning har bir uchastkasi ma'lum bir funksiyani (ishlab chiqarish jarayonining bir qismini) bajaradi, ammo ular bir-birini to'ldirib, bir-biri bilan bog'liq bo'lib, yagona texnologik jarayonni tashkil etadi yoki asosiy va yordamchi, xizmat ko'rsatish jara- yonlari bajariladi (mashinalarni ta'mirlash, elektroenergiya va bug' bilan ta'minlash va boshqalar). Natijada ma'lum turdagi mahsulot ishlab chiqariladi.

2. Korxonada tashkil etish nuqtayi nazaridan tashkiliy birlashma hisoblanadi, ya'ni korxonada ishlovchi jamoa yagona ishlab chiqa- rish maqsadini amalga oshirish uchun umumiy faoliyat ko'rsatadi va oldiga qo'yilgan vazifani bajarishga yo'naltiriladi.

Bu vazifalar korxonada biznes-rejasida mo'ljallanganidek, o'z ja- moasining kuchi bilan ishlab chiqarish — moliyaviy reja asosida



amalga oshiriladi. Bu reja xalq xo'jaligini rivojlantirish rejasining bir qismi hisoblanadi. Korxonona mustaqil bo'lib, tugallangan buxgalteriya hisobotiga (mustaqil balans), bankda hisob raqamiga ega.

3. Korxonona, shuningdek iqtisodiy birlik hisoblanadi. Har bir korxonona mulkchilik shakliga qarab, mavjud resurslardan foydalanib, xo'jalik hisobida faoliyat ko'rsatadi, ya'ni ishlab chiqarilgan mahsulotlari, ko'rsatgan xizmatlari xarajatlarini o'z mahsulotlarini sotishdan tushgan mablag' hisobiga qoplaydi. Korxononaning ma'lum miqdorda foyda ko'rishi, uning o'z samaradorligini ta'minlashidir. Korxonona yuridik shaxs huquqida bo'lib, faqat ishlab chiqarish bilan shug'ullanmasdan, balki mahsulot aylanish jarayonida ham ishtirok etadi.

U boshqa tashkilot va korxonalar bilan mahsulotni sotishga, xomashyo va materiallar bilan ta'minlashga shartnoma tuza oladi. Shartnoma bajarilishiga javobgarlikni o'z zimmasiga oladi, zaruriy moliyaviy hisob-kitoblarni olib boradi. Moddiy ta'minot va moliyaviy faoliyat ko'rsatadi.

Yuqorida qayd etilgan hamma belgilar faqatgina trikotaj korxonalarigagina emas, balki barcha trikotaj sanoati korxonalariga ham taalluqlidir.

**Korxonona to'g'risidagi qonun, korxononada ishlab chiqarishni tashkil etishning asosiy hujjatlari.** Sanoat korxonalarining huquqi va vazifalari davlat tomonidan O'zbekiston Respublikasidagi korxononalar to'g'risidagi qonunlarda o'z ifodasini topgan. O'zbekiston Respublikasining 1993-yil 7-maydagi «Korxonona to'g'risidagi qonun»iga binoan mulkchilikning barcha shakliga mansub korxononalarni barpo etish, ularning faoliyatini qayta tashkil etish va tugatishning umumiy huquqiy, iqtisodiy va ijtimoiy asoslarini belgilab beradi.

Qonun foyda olishni ko'zlab ish olib boradigan korxononalarining mustaqilligini ta'minlashga qaratilgan bo'lib, ularning huquqlari va mas'uliyatini belgilaydi. Boshqa korxononalar va tashkilotlar davlat hokimiyati va boshqaruvchi idoralari bilan munosabatlarini tartibga soladi.

1993-yil 7-maydagi «Korxonona to'g'risidagi qonun»ning 31-moddasiga binoan davlat korxonona huquqlari va qonuniy man-

faatlariga rioya etilishiga kafolat beradi. Korxonaga xo'jalik faoliyatini va o'zga faoliyatni amalga oshirish chog'ida o'z tashabbusi bilan O'zbekiston Respublikasining amaldagi qonuniga zid kelmaydigan har qanday qarorlarni qabul qilishga haqlidir.

Korxonaning xo'jalik faoliyati va o'zga faoliyatiga O'zbekiston Respublikasi qonunlarida ko'zda tutilgan hollardan tashqari davlat jamoa va kooperativ idoralarning aralashishiga yo'l qo'yilmaydi. Respublika va mahalliy davlat, jamoat va kooperativ idoralari va ularning mansabdor shaxslari korxonaga daxldor qarorlarni qabul qilish chog'ida va o'zlarining shu korxonaga bilan munosabatlarida ushbu qonun-qoidalarga rioya etilishi uchun javobgardirlar. Davlat idoralari va mansabdor shaxslar o'zlarining qonunlarda belgilab qo'yilgan vakolatlariga muvofiq ko'rsatma berishlari mumkin. Davlat idoralari yoki o'zga idoralar o'z vakolatlariga yoki qonun talablariga mos kelmaydigan hujjatni qabul qilgan taqdirda korxonaga bunday hujjatni haqiqiy emas deb e'tirof etishi to'g'risida ariza bilan sudga yoki xo'jalik sudiga murojaat qilishga haqlidir. Korxonaga qonunini buzgan davlat idoralari yoki mansabdor shaxslar korxonaga yetkazilgan zarar ana shu idoralar tomonidan to'lanishi kerak.

Davlat korxonalarini, mulkchilik shaklidan qat'i nazar xo'jalik yuritishning teng huquqli va iqtisodiy sharoitlarini ta'minlaydi. Davlat bozorini rivojlantirishga ko'maklashadi, monopoliyaga qarshi tadbirlarni amalga oshiradi, barcha mehnatkashlarning ijtimoiy kafolatlarini ta'minlaydi. Davlat qonun asosida huquqni himoya qiluvchi va moliya organlari orqali raqobat qilish erkinligini ta'minlaydi. Iste'molchilarni ularning huquqlari kamsitilishidan, xo'jalik faoliyatining har qanday sohada monopolizm ko'rinishidan muhofaza qiladi. Korxonaga xo'jalik oborotiga kirita-yotgan buyumlar firma belgisini yoki buyumning ramzini, buyum tariflaydigan boshqa ma'lumotlarni ko'rsatgan holda markirovka qilinishi shart. O'zga firma va tovar belgilarining ishlab chiqaruvchilar buyumlarini chalkashtirib yuborishiga yo'l qo'yilmaydi. Bu masalalarda chiqqan nizolar sud orqali hal qilinadi. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmi o'sishini va bozorni to'ldirishini ta'minlash, raqobatbardosh, sifatli mahsulot ishlab chiqarish, ish-

lab chiqarishni uzluksiz takomillashtirish, mehnat sharoitini yaxshilash, mehnat unumdorligini oshirish, mahsulot ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish, samaradorlikni oshirish, aylanma fondlarni aylanishini tezlashtirish korxonalarining asosiy vazifalari hisoblanadi. Keltirilgan vazifalarning bajarilishini ta'minlash uchun korxonada faoliyatini tahlil etish va aniqlangan zaxiralarni ishlab chiqarishga joriy etish kerak.

## 1.2. Ishlab chiqarishning tashkiliy tiplari

Trikotaj sanoati korxonalarida tayyorlanadigan mahsulot turlari ommaviyligi, takrorlanuvchanlik darajasi va korxonalarining ixtisoslashtirilishiga ko'ra yakka, seriyali va ommaviy ishlab chiqarish turlariga ajraladi.

Yakka ishlab chiqarish turida bir-biridan farq qiluvchi har xil buyumlar ishlab chiqariladi. Bu buyumlarning har biri donalab tayyorlanadi. Har bir buyum bir-biridan fasoni, ko'rinishi, razmeri, mavsumbopligi, aholining turli guruhlariga mosligi, to'qishda ishlatilayotgan ipning turiga ko'ra farqlanib, o'zining texnologik va konstruktiv xususiyatlariga ega.

Ishlab chiqarishning bu turiga atelyelar va yakka tartibda buyurtma bilan kiyim to'quvchi ustaxonalar misol bo'la oladi.

Ishlab chiqarishni yakka turda tashkil qilinganda har bir buyumni to'qishdan avval ma'lum tayyorgarlik ishlari olib borilishi kerak. Buyumning buyurtmachi talabiga mos fasonini aniqlash, konstruksiyasini tuzish, buyurtmachidan o'lcham olish, so'ng o'lcham asosida andaza olish va to'qish usuli va rejimini aniqlash va nihoyat ishlab chiqarish jarayoniga tushirish kabi ishlar amalga oshiriladi.

To'qish jarayoni yakka ishchi yoki ishchilar brigadasi tomonidan amalga oshiriladi. To'qish davomida buyum qisman to'qilib, buyurtmachining gavdasiga moslanadi, to'g'rilanadi va uning iltimosini hisobga olgan holda tayyorlanadi. To'qish jarayonida mehnatni mexanizatsiyalashish darajasi past bo'lib, yuqori unumli yangi texnika, avtomat va yarim avtomatlarni qo'llash cheklangandir, chunki ularning quvvatidan ratsional foydalanish imkoniyati yo'q, qo'l mehnati ko'proq ishlatiladi, natijada yakka

ishlab chiqarishda ommaviy va seriyali ishlab chiqarishga qaraganda 3—5 marta ko'p vaqt sarflanadi.

Seriyali ishlab chiqarish turi ma'lum vaqt ichida, ma'lum miqdorda bir necha turdagi buyumlarni katta bo'lmagan seriyalarda navbatma-navbat ishlab chiqarish bilan xarakterlanadi. Masalan, ayollarning 1 to'p ko'ylagi to'qilgandan so'ng qizlar ko'ylagi to'qiladi. Buyumlarni seriyali tayyorlashda ishlab chiqarish sharoiti individual ishlab chiqarishdagiga o'xshab bir dona kiyim tayyorlagandan keyin emas, balki navbatdagi kiyimlar to'pi ishlab chiqarilgandan keyingina o'zgaradi, bu to'p kiyimlarni to'qib bo'lguncha texnologiya jarayoni o'zgarmaydi. Mehnat taqsimoti bu kiyim uzellari bo'yicha yiriklashtirilgan ishlab chiqarish operatsiyalarini bajarish bilan xarakterlanadi. Ishlab chiqarishning bu turida universal jihozlar qatorida maxsus jihozlar, presslar qo'llanilib, ishlab turgan asbob-uskunalardan ancha to'laroq foydalaniladi, yangi texnika, moslamalar, asboblarning keng ishlatiladi, materiallar ratsional ishlatilib, chiqindi kam chiqadi, mahsulot tannarxi arzonlashib, mehnat unumdorligi ortadi.

Ommaviy ishlab chiqarish yakka va seriyali ishlab chiqarish turidan doimiy ravishda ko'p miqdorda bir xil turdagi buyumlarni ishlab chiqarish bilan xarakterlanadi. Ishlab chiqarishning bu turi trikotaj sanoatida qo'llaniladi. Ommaviy ishlab chiqarishda ishlab chiqarish jarayoni tarash, qayta o'rash, to'qish, bichish, tikish, bo'yash va pardozlash sexlarida bajariladi. Bu esa eng ilg'or usullarni texnologik jarayonning hamma bosqichlarida ma'lum ish operatsiyasini bajarishga ixtisoslashtirish, ishchilar orasida mehnatni ratsional taqsimlash, qo'l mehnatini qisqartirish, og'ir jismoniy mehnatni yengillashtirish, yangi texnikani, avtomat va yarim avtomatlarni qo'llash, ishlab chiqarishni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish, ishlab chiqarish maydonlaridan yaxshiroq foydalanish, barcha resurslardan: xomashyo, materiallar, yoqilg'i va elektr energiyasidan samarali foydalanishga imkon yaratib, sexlar, uchastka va butun korxonaning uzluksiz yuqori sur'at bilan ishlashini ta'minlaydi, ishlab chiqarish siklining davom etish vaqtini qisqartiradi, aylanma mablag'larning ayla-

nishini tezlashtiradi va natijada texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarni yuqori bo'lishini ta'minlaydi.

### **1.3. Trikotaj sanoat korxonasi ishlab chiqarish tuzilmasi**

Korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi deganda mahsulot ishlab chiqarish texnologik jarayonini amalga oshirish uchun korxonaning tarkibiga kiruvchi bo'linmalar soni, ularning joylashish tartibi va uzviy bog'lanishi tushuniladi.

Trikotaj sanoati korxonasi bir necha alohida ishlab chiqarish bo'linmalaridan tashkil topgan bo'lsada, ma'muriy va territorial jihatdan bir butun birlikka ega. Trikotaj sanoati korxonasi asosiy, yordamchi va yondash ishlab chiqarish sexlaridan hamda yordamchi xo'jalik sexlari, xizmat ko'rsatuvchi va yordamchi xizmat ko'rsatuvchi xo'jaliklardan tashkil topgan.

Korxonaning birlashtirilgan mahsulot turlarini bevosita ishlab chiqarish bilan band bo'lgan qismi asosiy ishlab chiqarish sexlari hisoblanadi. Asosiy ishlab chiqarish sexlarida sexlarning ixtisoslashtirilganligiga ko'ra xomashyodan tayyor mahsulot ishlab chiqarish texnologik jarayonning ma'lum bosqichi amalga oshiriladi. Asosiy ishlab chiqarish sexlariga qayta o'rash, to'qish, bichish, tikish, bo'yash va pardozlash sexlari kiradi.

Korxonaning asosiy ishlab chiqarish sexlariga texnikaviy va moddiy xizmat ko'rsatuvchi qismi yordamchi ishlab chiqarish sexlari deb ataladi. Yordamchi ishlab chiqarish sexlari asosiy ishlab chiqarish sexlarini bug', issiq suv, elektr energiyasi, ehtiyot qismlar, asbob-uskunalar va moslamalar bilan ta'minlaydi, mashinalarning uzluksiz ishlashi uchun ta'mirlash ishlari amalga oshiriladi.

Asosiy ishlab chiqarish sexlari chiqindilaridan qo'shimcha mahsulot ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi sexlar yondosh sexlar deb ataladi. Unga keng iste'mol tovarlari sexi misol bo'la oladi.

Korxonaning asosiy ishlab chiqarish sexlarini furnitura, tayyor mahsulotlarni o'rab-joylash materiallari va boshqalar bilan ta'minlash vazifasini amalga oshiradigan qismi yordamchi xo'jalik sexlari deb yuritiladi. Korxonada xomashyo, asosiy va

yordamchi materiallarni va boshqa shunga o'xshashlarni tashish va saqlash vazifalarini bajaradigan transport va ombor xo'jaliklari xizmat ko'rsatuvchi xo'jaliklar deb yuritiladi.

Ko'p hollarda trikotaj korxonalaridagi sex va ustaxonalar korxonaga ehtiyoji uchun materiallar ishlab chiqaradi, ya'ni arqonlar, tasma, korobka-yashiklar, taralar va boshqalar. Ularni yordamchi xizmat ko'rsatuvchi sexlar yoki bo'limlar deb ataladi. Shuni ta'kidlash kerakki, bunday bo'limlarni trikotaj korxonalari tarkibida bo'lishi shart emas.

Xizmat ko'rsatuvchi xo'jaliklar asosiy va yordamchi ishlab chiqarishning doimiy faoliyatining uzluksiz borishini ta'minlaydi va ularning tarkibi quyidagicha:

Ombor xo'jaligi — tayyor mahsulotlar va boshqa moddiy qiymatlarni, ehtiyot qismlarni, xomashyo va materiallarni saqlash va hisobga olish uchun xizmat qiladi.

Transport xo'jaligi — korxonada bajariladigan barcha tashish ishlarini amalga oshirish bilan shug'ullanadi.

Aloqa xizmati — korxonaga tarkibidagi barcha sex va bo'limlar texnik vositalar yordamida operativ aloqa bilan ta'minlaydi.

Uy-joy kommunal xo'jaligi — korxonaga hisobidagi uy-joy fondi, kommunal va maishiy xizmat ko'rsatish xo'jaliklaridan tashkil topadi, odatda ular xo'jalik hisobida faoliyat ko'rsatadi. Har xil sanoat tarmoqlaridagi korxonalarining ishlab chiqarish tarkibi bir-biridan farqlanadi, ya'ni ishlab chiqarilayotgan mahsulot turlari, hajmi, qayta ishlash usullari, ixtisoslashgan darajasi va turi, boshqa korxonalar bilan kooperatsiyalashganligi bilan farqlanadi. Bir xil sanoat tarmog'i tarkibidagi korxonalar ham ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning hajmi va turlari, korxonaning hajmi, ishchilarning soni, foydalanilayotgan mashinalar turlari va soniga qarab ishlab chiqarish tarkibi har xil bo'ladi. Yirik korxonaning ishlab chiqarish tarkibi kam quvvatli korxonadan farqlanadi. Trikotaj korxonalari ishlab chiqarayotgan mahsulot turlari yoki qo'llanilayotgan texnologik mashinalar bo'yicha ixtisoslashgan bo'ladi. Shu sababli, trikotaj korxonalarida alohida bir ishlab chiqarishni o'z ichiga olsa, ularni trikotaj-to'qish yoki trikotaj-tikuvchilik korxonalari deb yuritiladi.



Xomashyodan tayyor mahsulot ishlab chiqarish jarayoni to'liq amalga oshiriladigan korxonalar, bitta korxonaning mahsuloti ikkinchisiga xomashyo yoki yarim tayyor mahsulot sifatida yetkazib berilsa, ularni ishlab chiqarish birlashmasi deb yuritiladi. Ishlab chiqarish birlashmasi ko'rinishida tashkil etilgan trikotaj korxonalarida texnologik jarayon umumiy kompleks asosda tashkil etilib, xomashyodan tayyor trikotaj-tikuvchilik mahsulotlarini ishlab chiqarish jarayonlarini o'z ichiga olib, bitta korxonada birlashtirilgan bo'ladi. Ishlab chiqarish birlashmalarining alohida xususiyatlaridan yana biri, ularning ma'muriy boshqaruv va joylashishining birligidadir.

Trikotaj ishlab chiqarish birlashmalari odatda qayta o'rash, to'qish, bichuv, tikuv, bo'yash va pardozlash korxonalaridan tashkil topadi. Ba'zi hollarda trikotaj to'quv, trikotaj-tikuvchilik korxonalarini ko'rinishida texnologik jarayonning ketma-ketligiga asoslangan holda tashkil etilishi mumkin. Ayrim hollarda bo'yash-pardozlash ishlab chiqarishi alohida korxonada ko'rinishida tashkil etilishi mumkin.

Ishlab chiqarish birlashmalari boshqa korxonalardan quyidagi afzalliklari bilan farqlanadi:

1. Ishlab chiqarish jarayonida uzilishlar kamayadi va ishlab chiqarish siklining davomiyligi qisqaradi. Natijada, xomashyo va yarim tayyor mahsulot zaxirasi hamda aylanma fondlarga bo'lgan talab kamayadi.

2. Omborlarga bo'lgan ehtiyoj kamayadi. Natijada, mahsulotni tushirish, ortish, ularni saqlash uchun ketadigan xarajatlar kamayadi.

3. Mavjud mashinalardan samarali foydalaniladi, ish vaqtini yo'qotish salmog'i kamayadi, ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishning yangi usullari, yangi texnika-texnologiyani joriy etish imkoniyatlari kengayadi.

4. Yarim tayyor mahsulotlarni o'rash, tarani qaytarish uchun sarflanadigan xarajatlar kamayadi.

5. Xomashyodan foydalanish yaxshilanadi, chunki tashish, tushirish, ortish natijasida vujudga keladigan chiqindilar kamayadi.

6. Mahsulot sifatini va texnologik jarayonni nazorat qilish yengillashadi, chunki vujudga kelgan kamchiliklar tezda aniqlanadi va o'z vaqtida yo'qotiladi.

7. Korxonani boshqarish xarajatlari nisbatan kamayadi, chunki boshqaruvchi rahbar xodimlar soni va ularga sarflanadigan xarajatlar qisqaradi.

Trikotaj korxonalarining tarkibida sex asosiy ishlab chiqarish birligi hisoblanadi. U korxonaning tashkiliy-ma'muriy o'ziga xos ishlab chiqarish joyi hisoblanib, unda jamoa korxonaga maqsadini amalga oshirish uchun faoliyat ko'rsatadi. Korxonalar faoliyati to'g'risidagi nizomga binoan korxonalarining sexlari ishlab chiqarish xo'jaligi faoliyatini odatda ichki xo'jalik hisobi asosida olib boradi.

Sexlarni tashkil etish quyidagi ikki tamoyil asosida amalga oshiriladi:

1. Alohida har bir mahsulotni ishlab chiqarish, ya'ni predmetli tamoyil, bunda har bir sexda har xil mashinalar o'rnatilgan bo'lib, ular ma'lum turdagi mahsulotni ishlab chiqaradi. Mashinalar texnologik jarayonning borishiga mos holda joylashtirilgan bo'lib, ishlab chiqarishni potok usulini tashkil etishga imkon yaratadi.

2. Texnologik jarayonning bir xilligi va tugallanganligi, texnologik tamoyilida har bir sexda bir xil mashinalar o'rnatilgan bo'lib, ular ma'lum bir operatsiyalarni bajaradi. Bunday holda sexlar texnologik ixtisoslashadi va ularni boshqarish yengillashadi (soddalashadi). Hozirgi kunda trikotaj korxonalarining sexlari texnologik tamoyilda tashkil etilgan, masalan, qayta o'rash, to'qish, pardozlash korxonalari. Ba'zi hollarda sexlar aralash, bir nechta texnologik operatsiyalarni bajarish maqsadida tashkil etilishi mumkin, masalan to'qish, to'qish-pardozlash, tikuvchilik. Chunki, trikotaj korxonalarida texnologik jarayon uzluklidir. Trikotaj korxonalarida ishlab chiqarish jarayoni aralash tamoyilda ham tashkil etilishi mumkin. Trikotaj ishlab chiqaruvchi korxonalarda qayta o'rash, to'qish va bo'yash-pardozlash jarayonlari texnologik tamoyilda; trikotaj-to'quvchilik mahsulotlari, paypoq ishlab chiqaruvchi sexlarda jarayon predmetli tamoyilda tashkil etiladi.

Ba'zi trikotaj korxonalarida tajriba (eksperimental) sexlari bo'lishi mumkin. Bu sexlarda tajriba ishlari olib boriladi, mahsulot namunalarini ishlab chiqarib, sinovlardan o'tkaziladi, so'ngra mahsulot ishlab chiqarishga joriy etiladi. Bunday sexlar konstruktorlik bo'limi yoki texnik bo'lim tasarrufida bo'ladi. Sexlar-

ning soni korxonani ma'muriy texnik boshqarish imkoniyatlariga bog'liqdir. Imkoniyatlar ishlab chiqarilayotgan mahsulot turi, texnologik jarayonning mukammalligi, o'rnatilgan mashinalar turi, ishlayotgan ishchilar soniga bog'liq.

Sexning boshlang'ich pog'onasi — ishlab chiqarish brigadasi bo'lib, bir xil guruhdagi mashinalarni biriktiradi va ularga ishchilar xizmat ko'rsatadi. Bir xil guruhdagi mashinalar birikmasi komplekt deyiladi. Komplektning hajmi mashinalarning soni va ishlab chiqarilayotgan mahsulot miqdori, turlari hamda bajari-ladigan ish hajmiga bog'liq. Trikotaj korxonasida komplektda 12—18 ta to'qish dastgohi bo'lishi mumkin. Komplektdagi dastgoh-lar soni, dastgohning turi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning turiga bog'liq bo'ladi. Komplektni usta yordamchisi boshqaradi va uni brigada deb yuritiladi. Ishlab chiqarish brigadasida mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi amalga oshirilib, jamoa mehnatining yakuniy natijalarini yaxshilashga undaydi, mehnat unumdorligini oshirishga olib keladi.

Korxonani boshqarishni soddalashtirish maqsadida ba'zi korxonalarda seksiz boshqarish tizimiga o'tilgan. Bunday boshqarish tizimida ishlab chiqarishning asosiy bo'g'ini ishlab chiqarish uchastkasi hisoblanadi va uni usta boshqaradi. Ma'muriy, xo'jalik, rejalashtirish, hisob-kitob ishlarini bajarishning sex boshqarish tizimidan korxonada boshqarish tizimiga o'tiladi. Ishlab chiqarish uchastkalarida faqat texnik boshqarish faoliyati amalga oshiriladi.

Ishlab chiqarishni seksiz boshqarish progressiv holat hisoblanib, u ma'lum afzalliklarga ega:

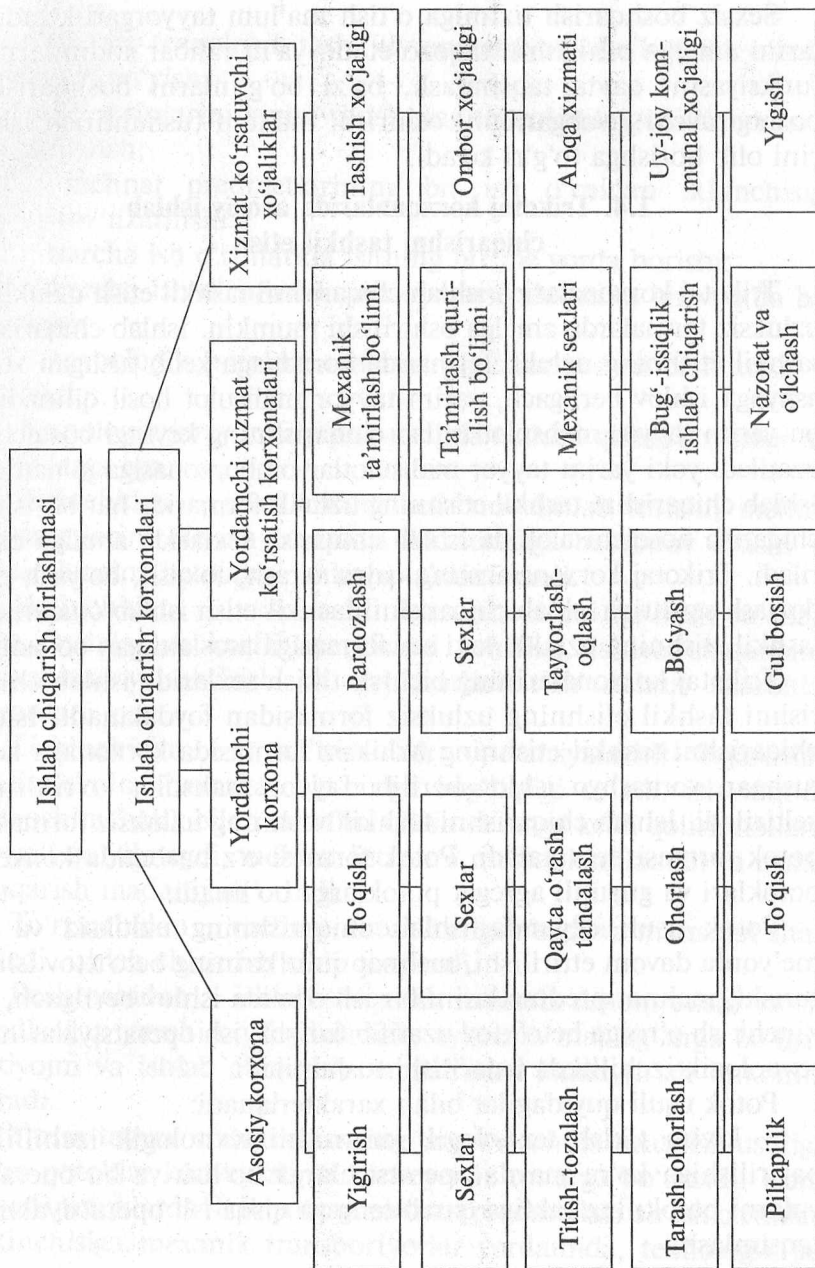
1. Ishlab chiqarishni xo'jalik va texnik boshqarish sifati yaxshilanadi, ishlab chiqarish zvenolari yiriklashadi.

2. Boshqarish funksiyasining markazlashganligi kuchayadi (rejalashtirish, hisob-kitob, ishlab chiqarishni operativ tashkil etish va xizmat ko'rsatish).

3. Sexlarni malakali xodimlar bilan ta'minlash, ustalarni ish joyiga biriktirish va javobgarligini oshirish imkoniyati yaratiladi. Xo'jalik vazifalarini hal etishda ustaning mustaqilligi ortadi.

4. Ma'muriy boshqarish tizimidagi rahbar xodimlar soni kamayadi, natijada mahsulot ishlab chiqarish xarajatlari kamayadi.

## Korxonaning ishlab chiqarish tarkibi



Sexsiz boshqarish tizimiga o'tish ma'lum tayyorgarlik tadbirlarini amalga oshirishni taqozo etadi, ya'ni rahbar xodimlarning funksiyasini qayta taqsimlash, ba'zi bo'g'inlarni boshqarishda boshqaruvchi javobgarligini oshirish, ma'lum tushuntirish ishlarini olib borishga to'g'ri keladi.

#### **1.4. Trikotaj korxonalarida asosiy ishlab chiqarishni tashkil etish**

Trikotaj korxonalarida ishlab chiqarishni tashkil etish uzlukli va uzluksiz formalarda amalga oshirilishi mumkin. Ishlab chiqarishni tashkil etishning uzlukli formasida korxonaga kelib tushgan xomashyoga ishlov berilgach, yarim tayyor mahsulot hosil qilinadi va bu yarim tayyor mahsulot ishlab chiqarishning keyingi bosqichiga uzatiladi yoki yarim tayyor mahsulotlar omborxonasiga jo'natiladi. Ishlab chiqarishni tashkil etishning uzlukli formasida har bir ishlab chiqarish bosqichi alohida ishlab chiqarish sexlarida amalga oshiriladi. Trikotaj korxonalarining qayta o'rash, to'qish, bo'yash-parдозlash sexlarida ishlab chiqarishni tashkil etish ishlab chiqarishni tashkil etishning uzlukli yoki sex formasiga asoslanilgan bo'ladi.

Trikotaj korxonalarining bichish-tikish sexlarida ishlab chiqarishni tashkil etishning uzluksiz formasidan foydalanadi. Ishlab chiqarishni tashkil etishning uzluksiz formasida korxonaga kelib tushgan xomashyo ishlov berilib, tayyor mahsulot ko'rinishiga keltiriladi. Ishlab chiqarishni tashkil etishning uzluksiz formasiga potok formasi deb ataladi. Potok formasi o'z navbatida konveyer potoklari va guruhli agregat potoklarga bo'linadi.

Potok usuli deganda ishlab chiqarishning uzluksiz va bir me'yorda davom ettirilishi, mehnat qurollarining beto'xtov ishlab turishi, mehnat predmetlarini bir ish o'rnida ishlov berilgach, ikkinchi ish o'rniga beto'xtov uzatilib turishi, ish operatsiyalarining texnologik izchillikda bajarilishi tushuniladi.

Potok usuli quyidagilar bilan xarakterlanadi:

– kiyim tikish texnologik jarayonini texnologik izchillikda bajarilishiga ko'ra mayda operatsiyalarga bo'lish va bu operatsiyalarni potokning taktiga qarab teng va qisqa ish operatsiyalariga taqsimlash;

– har bir texnologik tashkiliy operatsiyani ma’lum ish o’rniga birlashtirib qo’yish;

– ish o’rinlarini kiyim tikishning texnologik izchilligiga ko’ra joylashtirish;

– mehnat predmetlarining bir ish o’rnidan ikkinchisiga beto’xtov uzatilishi;

– barcha ish o’rinlarida ishning bir me’yorda borishi;

– barcha ish o’rinlarida ish operatsiyalarining bir vaqtda bajarilishi;

– texnologik potokka ma’lum ishchilar sonini birlashtirish va boshqalar.

Texnologik jarayonni potok usulida tashkil qilish bir qator afzalliklarga ega:

Birinchidan – jihozlarning beto’xtov ishlab turishi, mehnat predmetlarini bir ish o’rnidan ikkinchisiga beto’xtov o’tishi va xodimlarning beto’xtov ishlashi ta’minlanadi.

Ikkinchidan – ixtisoslashtirilgan jihozlarni qo’llash va ulardan foydalanish koeffitsiyentlarini oshirish, ishlab chiqarishni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish uchun sharoitlar yaratiladi.

Uchinchidan – ma’lum ish operatsiyalarini bajaruvchi xodimlarning bevosita, bir-biriga bog’liqligi ortadi, ish vaqtida o’zboshimchalik bilan tanaffus qilish va ishga kech qolish hollariga yo’l qo’yilmaydi, mehnat intizomi mustahkamlanadi va ishlab chiqarish madaniyati ortadi.

To’rtinchidan – mehnat unumdorligi o’sadi va mahsulot sifati ortadi, ishlab chiqarish sikli qisqaradi.

Beshinchidan – ishlab chiqarish uzluksiz davom etishi asosiy fondlardan yaxshiroq foydalanish, aylanma mablag’larga bo’lgan ehtiyojni va ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish imkonini beradi.

Yarim tayyor mahsulotlarning jarayon ichida uzatilish usuliga ko’ra potoklar konveyerli va konveyersiz turlarga bo’linadi. Konveyerli potoklarda tikilayotgan mehnat predmetlari bir ish o’rnidan ikkinchisiga mexanik transportyorlar yordamida, texnologik jarayonning muayyan, ya’ni qat’iy taktiga moslab o’tkazib turiladi.



Konveyersiz potoklarda mehnat predmetlari bir ish o'rnidan ikkinchisiga qat'iy ritmsiz ishlaydigan mexanik transportyorlar yordamida uzatilib turadi.

Konveyer potoklarda quyidagi shart-sharoitlarga rioya qilish kerak:

1. Ish o'rinlarini joylashtirishda texnologik izchillikka rioya qilish lozim.

2. Har bir operatsiyaning bajarilishi belgilangan vaqtga teng bo'lishi kerak.

3. Har bir operatsiya, uni bajarish uchun sarflanadigan vaqtga ko'ra bir yoki bir necha ish o'rniga birlashtirilishi lozim.

4. Mehnat predmetlari bir ish o'rnidan ikkinchisiga mexanizatsiyalashtirilgan transportyor qurilma vositasida uzluksiz uzatilishi kerak.

5. Ish o'rinlariga mehnat predmetlarini oldindan belgilangan vaqt oralig'ida kelib turishiga erishish kerak.

Tikuv sexlarida lentali, lyulkali, osma va adresli transportyorlar qo'llaniladi.

Konveyersiz potoklar agregat va guruhli agregat potoklarga bo'linadi.

Guruhli agregat potoklar deganda ma'lum detalni yoki uzelni tikishga ixtisoslashtirishning, ish o'rinlari alohida-alohida ixtisoslashtirilgan guruhlardan iborat bo'lgan potok formasiga aytiladi. Guruhli agregat potoklar konveyer potoklarga nisbatan bir qator afzalliklarga ega:

Birinchidan, guruh ichida detall ish o'rniga qaytib kelishi mumkin.

Ikkinchidan, operatsiyalar tor ixtisoslashtirilib, buyumlar pachkalab tushiriladi va mehnat unumdorligi 4–15% yuqori bo'ladi.

Uchinchidan, biror-bir sababga ko'ra ishchilar sostavi to'la bo'lmay qolgan hollarda ham ishning ritmi buzilmaydi, shu guruh ichida ish qayta taqsimlanadi. Ammo guruhli agregat potoklarning ham kamchiliklari bor. Guruhli agregat potoklarda mehnat predmetlarini pachkasi bilan bir ish o'rnidan ikkinchisiga uzatish uchun turli qo'zg'aluvchi va qo'zg'almas uzatish vositalaridan qo'llaniladi.

**Konveyer potoklarni hisoblash.** Konveyer potoklarni hisoblash bir necha bosqichda amalga oshiriladi.

*1-bosqich.* Bir smenada ishlab chiqarilgan mahsulotlar soni aniqlanadi:

$$M_{sm} = \frac{T_{sm}}{\tau} \text{ yoki } M_{sm} = \frac{M_{yil}}{K_s \cdot K_{sm}} \text{ yoki } M_{sm} = N_{pot} \cdot M_{pot}$$

Bu yerda:

$M_{sm}$  – bir smenada ishlab chiqarilgan mahsulotlar soni;

$T_{sm}$  – ish smenasining davomiyligi;

$\tau$  – konveyer potokini takti (ma'romi);

$M_{yil}$  – bir yilda ishlab chiqarilgan mahsulotlar soni;

$K_s$  – bir yildagi ishchi kunlar soni;

$K_{sm}$  – smena koeffitsiyenti;

$N_{pot}$  – potoklar soni;

$M_{pot}$  – potokning quvvati.

*2-bosqich.* Ishlab chiqarish potokining takti aniqlanadi. Takt deganda, operatsiyalarni bajarish uchun sarflanadigan o'rtacha

vaqt tushuniladi:  $\tau = \frac{T_{sm}}{M_{pot}}$

*3-bosqich.* Potokdagi ishchilar soni aniqlanadi:

$$n_1 = \frac{t_1}{\tau}, \quad n_2 = \frac{t_2}{\tau}, \quad \dots \quad n_i = \frac{t_i}{\tau}$$

$$I_s = n_1 + n_2 + \dots + n_i$$

Bu yerda:  $t_i$  – tashkiliy operatsiyalarni bajarishga ketadigan vaqt.

*4-bosqich.* Ish o'rinlari orasidagi masofani belgilash. Ish o'rinlari orasidagi masofa deganda, ish stoli va ishchi turadigan masofa uzunligi yoki ish o'rnining u boshidan bu boshiga qadar bo'lgan masofa tushuniladi. Ish o'rinlari orasidagi masofa tikuvchilik buyumlarining turlariga ko'ra belgilanadi:

$$h = 1,3 - 1,5 \text{ m}$$

*5-bosqich.* Konveyerning uzunligi aniqlanadi:

$$L_k = \sum I_{o'r} \cdot h \quad (a) \qquad L_k = \frac{\sum I_{o'r} \cdot h}{2} \quad (b)$$

- a) ish o'rinlari konveyerning bir tomonida joylashtirilganda;  
 b) ikki tomonlama joylashtirilganda.

6-bosqich. Konveyerning ishlash tezligi aniqlanadi:

$$V = \frac{l}{\tau}$$

Bu yerda:  $l$  — konveyer yacheykalarining kengligi,  $t$  — 0,6 metrga teng.

Guruhli agregat potoklarini hisoblash o'z ichiga quyidagi bosqichlarni oladi:

- 1) potokning quvvatini hisoblash;
- 2) potok taktini hisoblash;
- 3) potokdagi ishchilar sonini hisoblash;
- 4) tugallanmagan ishlab chiqarish hajmini hisoblash.

Tugallanmagan ishlab chiqarish hajmi quyidagicha hisoblanadi:

$$NP_{pot} = NP_{tay} + NP_{mon} + NP_{par}$$

Bu yerda:

$NP_{tay}$  — tayyorlash uchastkasidagi tugallanmagan ishlab chiqarish hajmi, dona;

$NP_{mon}$  — montaj uchastkasidagi tugallanmagan ishlab chiqarish hajmi, dona;

$NP_{par}$  — pardoqlash uchastkasidagi tugallanmagan ishlab chiqarish hajmi, dona.

$$NP_{tay} = NP_t + NP_{o'r}$$

Bu yerda:

$NP_t$  — tushirish stolida tushirishga tayyorlangan bichiqlar komplekti, u 2–3 soatlik ishga yetadigan bo'lishi kerak, dona;

$NP_{o'r}$  — tayyorlov uchastkasining ish o'rinlaridagi mehnat predmetlarining soni, dona.

$$NP_{o'r} = I_{s.tay} \cdot P_s \cdot B_s$$

Bu yerda:

$I_{s.tay}$  — tayyorlash uchastkasidagi ishchilar soni;

$P_s$  — har bir ish o'rnidagi pachkalar soni;

$B_s$  — har bir pachkadagi buyumlar soni.

$$NP_{mon} = NP_{m.s.} + NP_{o'r}$$

Bu yerda:

$NP_{m.s.}$  — montaj seksiyasi uchastkasidagi tushirish stolda yarim tayyor mahsulotlar zaxirasi 1–2 soatlik ishga yetadigan bo'lishi kerak;

$NP_{o'r}$  — montaj seksiyasida shu o'rindagi yarim tayyor mahsulotlar soni.

$$NP_{o'r} = I_{s.mon} \cdot P_s \cdot B_s$$

Bu yerda:

$I_{s.mon}$  — montaj seksiyasidagi ishchilar soni;

$P_s$  — har bir ish o'rnidagi pachkalar soni 1 ga teng;

$B_s$  — har bir pachkadagi buyumlar soni.

$$NP_{par} = NP_{p.s.} + NP_{o'r} + NP_{ch}$$

Bu yerda:

$NP_{p.s.}$  — tushirish stolidagi buyumlar soni bo'lib, u bir soatlik ishga yetarli bo'lishi kerak;

$NP_{o'r}$  — pardoqlash seksiyasini ish o'rinlaridagi buyumlari soni;

$NP_{ch}$  — chiqarish stolidagi buyumlar soni, dona.

$$NP_{o'r} = I_{s.par} \cdot P_s \cdot B_s$$

Bu yerda:

$I_{s.par}$  — pardoqlash seksiyasidagi ishchilar soni;

$P_s$  — har bir ish o'rnidagi pachkalar soni 2 ga teng;

$B_s$  — har bir pachkali buyumlar soni.

$$NP_{ch} = N_{kon} \cdot P_s \cdot B_s + N_{kom} \cdot P_s \cdot B_s$$

Hisoblashning oxirida ishlab chiqarish siklini davom etish vaqti aniqlanadi:

$$T_p = NP_{pot} \cdot \tau$$

### **Nazorat savollari:**

1. Trikotaj ishlab chiqarishning boshqa ishlab chiqarish so-halariga nisbatan rivojlanish istiqbollarinining keng bo'lishi uning qanday xususiyatlari bilan asoslanadi?
2. Yakka va seriyali ishlab chiqarish turini tavsiflovchi belgi-lari.
3. Ommaviy ishlab chiqarishni tashkil qilish va uning yakka va seriyali ishlab chiqarish turidan farqi nimada?
4. Korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi deganda nimani tushunasiz?
6. Asosiy ishlab chiqarish sexlari deganda qanday sexlar tu-shuniladi?
7. Trikotaj korxonalarida ishlab chiqarishni tashkil etishning asosiy formalariga nimalar kiradi?
8. Ishlab chiqarishni tashkil etishning potok formasining o'ziga xos tomonlari nimalardan iborat?
9. Konveyer potoklari qanday hisoblanadi?
10. Guruhli agregat potoklari qanday hisoblanadi?

### **Asosiy tayanch iboralar:**

Korxonalar, korxonalar nizomi, mulk, trikotaj, paypoqlar, qo'lqoplar, sport kiyimlari, tolani to'qishga tayyorlash, tekshirish, parafin-lash, qayta o'rash, to'qish, bo'yash, pardozlash, tikish, omma-viylik, yakka ishlab chiqarish, seriyali ishlab chiqarish, ommaviy ishlab chiqarish, yakka ishchi, ishchilar brigadasi, yangi texnika, avtomat, yarim avtomatlar, ishlab chiqarishni tashkil etishning uzlukli va uzluksiz formallari, konveyer, potokning quvvati, potok takti, konveyer potoki, guruhli agregat potoki.

## **II bob. TRIKOTAJ KORXONALARIDA MEHNATNI TASHKIL ETISH VA ME'YORLASH**

### **Reja:**

- 2.1. Trikotaj korxonalarida mehnatni tashkil etish.
- 2.2. Mehnatni texnikaviy me'yorlashtirish asoslari.
- 2.3. Mehnatga haq to'lashning tashkil qilish asoslari.

### **2.1. Trikotaj korxonalarida mehnatni tashkil etish**

Trikotaj sanoati korxonalarida ishlab chiqarish odatda bir necha bosqichdan iborat bo'ladi. Ularning har biri mustaqil tan dalash, qayta o'rash, to'qish, bichish, tikish, bo'yash va pardozlash ishlab chiqarishlarini tashkil etadi. Bu korxonalarining har qaysisida mahsulotlar maxsus mashinalarda bajariladigan qator texnologik jarayonlar yordamida ishlab chiqariladi. Natijada hamma bosqichlardagi texnologik jarayonlarni davom ettirib turish va uskunalariga qarab turish uchun zarur bo'lgan juda ko'p ish va mehnat usullari vujudga keladi.

Mehnatni tashkil qilishning dastlabki muhim masalasi ishlarni ijrochilar o'rtasida taqsimlab chiqish va shu tariqa hunarlar sostavini aniqlab olishdan iboratdir. Bu tashkiliy masala mehnat taqsimoti deb ataladi. Yagona ishlab chiqarish jarayonida ishtirok etuvchi har bir ishchining vazifasi aniqlab olingandan keyin maksimal samaradorlikni ta'minlash uchun shu ishtirokchilarning birgalikda faoliyat qilish formalarini tanlab olish kerak bo'ladi. Bu masala mehnat kooperatsiyasi deyiladi.

Korxonada kollektivining hunar sostavi belgilanib, mehnatni kooperatsiyalash formalari tanlangach, har bir vazifani, har bir ish usulini bajarish vaqtini, ishchi kuchini tejaydigan usullarni ishlab chiqish kerak. Bu masala ish usullarini ratsionallashtirish deb ataladi. Yana bir masala – vazifalarni, ayniqsa bir ishchi bir qancha mashinada ishlagandagi vazifalarni bajarish tartibini belgilashdan iborat. Bu ishni rejalashtirish deb ataladi. Nihoyat, har bir ishchi o'z ishini osonlashtirishi va ish qobiliyatini saqlashi uchun u o'z mehnatining mumkin qadar qulay bajarilishini ta'minlashi kerak. Bu muammo ish joyini tashkil etish deb ataladi.



Mehnatni tashkil qilishning ana shu hamma yoʻnalishlarida ishlab chiqilgan metodlarni qoʻllash, ularni joriy etish korxonalarda ongli mehnat intizomi bilan musobaqaga, kadrlar malakasini doimiy oshirib borishga, mehnat fiziologiyasi va estetikasi sohasidagi ilmiy yutuqlardan foydalanishga asoslangan boʻladi. Demak, korxonalarda mehnatni ilmiy tashkil qilishning quyidagi yoʻnalishlari mavjud:

- mehnat taqsimoti;
- mehnat kooperatsiyasi;
- ish usullarini ratsionallashtirish;
- ishni rejalashtirish;
- ish joyini tashkil qilish;
- mehnat qilish va dam olish rejimi;
- mehnat intizomi;
- kadrlar tayyorlash va ularning malakasini oshirish.

Mehnat taqsimoti deganda mehnat faoliyatining ayrim turlarini ishlab chiqarishning, korxonaning va kasbning mustaqil sohalariga aylantirish tushuniladi.

Korxonada mehnatning kasb va ixtisoslar boʻyicha sexlarga, uchastkalarga va alohida ijrochilarga taqsimlanishi qisman mehnat taqsimoti deyiladi. Qisman mehnat taqsimoti funksional taqsimot, professional taqsimot va kvalifikatsion taqsimotlarga boʻlinadi.

Mehnatkashlar alohida guruhlarining ishlab chiqarishdagi vazifalari va rolining ijtimoiy xarakteriga binoan mehnat taqsimoti funksional taqsimot deyiladi. Asosiy funksional guruhlariga quyidagilar kiradi: ishchilar, injener-texnik xodimlar, xizmatchilar, kichik xizmatchi xodimlar va qorovullar. Texnologik jarayonni barcha bosqichlarida asosiy mahsulotni bevosita tayyorlashda qatnashuvchi ishchilar asosiy ishchilar hisoblanadi. Mashinalar taʼmirlovchi va sozlovchi ishchilar, transportdagi ishchilar, kontroyorlar yordamchi ishchilar hisoblanadi.

Vazifalarning va ularni bajarish uchun kerakli mehnat koʻnikmalarining texnikaviy xususiyatlariga qarab funksional guruhlar ichida kasb va ixtisoslar boʻyicha mehnat taqsimoti professional taqsimot deyiladi.

Har bir usulda bajariladigan vazifalarning murakkabligiga qarab mehnatning kasblar ichida razryadlarga bo'linishi kvalifikatsion taqsimot deyiladi.

Trikotaj korxonalarida mahsulot ixtisoslashtirilgan ijrochilar kollektivini birgalikdagi mehnati bilan ishlab chiqariladi.

Mehnatni tashkil qilishning muayyan pirovard mahsulot olishga qaratilgan bitta mehnat jarayonida yoki o'zaro bog'liq turli mehnat jarayonlarida ko'p kishining birgalikda va rejali ravishda ishtirok etadigan formasi mehnat kooperatsiyasi deyiladi.

Mehnat kooperatsiyasini ratsional tashkiliy formalarini tanlash mehnatni ilmiy tashkil etishning mehnat taqsimotidan keyingi ikkinchi muhim masalasidir. Buni hal etish uchun trikotaj korxonalari sexlar, uchastkalar va brigadalarga bo'linadi.

Ishchi mehnat jarayonida mehnat qurollari yordamida mehnat predmetlariga ta'sir ko'rsatadi. Bunda u o'zining tana organlarini, asosan qo'li, oyog'i, gavdasini harakatga keltiradi.

Ayrim maqsadni ko'zlab, uzluksiz bajarilgan mehnat harakatlarning tugallangan yig'indisi ish usuli deyiladi.

Trikotaj ishlab chiqarish jarayonlari yuqori darajada mexanizatsiyalashgan va avtomatlashtirilgan bo'lsa ham har bir ish usulida vaqt va kuchni tejash, bu usulni aniq va tartibli bajarish katta ahamiyatga ega. Xatto hozirgi uskunalarda eng ommaviy kasbdagi ishchilar ham har bir ish usulini bir smena davomida ko'plab marta takrorlaydi. Masalan, uzilgan iplarni ulash. Ishchi bir ish smenasi mobaynida minglab uzilgan iplarni ulaydi. Demak, har bir ish usulida xatto 1–2 sekundgina tejab qolish ishchilarga ko'proq mashinalarga xizmat ko'rsatish, ularning bekor turib qolishlarini kamaytirish hamda buning hisobiga mehnat va uskunalari unumdorligini oshirish imkonini beradi. Bu masala ish usullarini ratsionallashtirish deyiladi.

Xizmat ko'rsatiladigan mashinalarda ish usullarini bajarishning maqsadga muvofiq ketma-ketligini tanlash ishni rejalashtirish deyiladi.

Ko'p stanokchilar, ya'ni bir yo'la bir nechta mashinaga xizmat ko'rsatuvchi ishchilar ishini rejalashtirish murakkab masala hisoblanadi. Ko'p stanokli ishda har qaysi mashinadagi ish usul-

larining bajarilish navbatini belgilabgina qolmay, balki xizmat ko'rsatiladigan hamma mashinalardagi ish usullarining bajarilish navbatini ham muvofiqlashtirib olish kerak.

Xizmat ko'rsatish zonasi qandayligiga qarab va ish usullarining taqsimlanish xarakteriga ko'ra ko'p stanokli ishni to'rtta metodi bor:

- qorovullash metodi;
- marshrut metodi;
- chaqirish metodi;
- aralash metod.

Qorovullash metodi o'z ish joyidagi hamma mashinalarni uzluksiz kuzatib borishda va ularga talab paydo bo'lganda xizmat ko'rsatib turishdan iborat.

Marshrut metodi o'z ish joyidagi hamma mashinalarni oldindan belgilangan navbat bilan uzluksiz kuzatib yurishdan va talab paydo bo'lganda ularga xizmat ko'rsatishdan iborat.

Chaqirish metodi xizmat ko'rsatishga talab paydo bo'lganda ko'p stanokchilarni mashina oldiga chaqirishdan iborat.

Aralash metod xizmat ko'rsatishga bo'lgan talablar xarakteriga qarab bir qancha metodlarni birga qo'shib ishlatishdan iborat.

Mehnatni yengillashtirish va uning unumdorligini oshirishning muhim yo'nalishlaridan biri ish joyini jihozlash va ish joyiga xizmat ko'rsatishni yaxshilashdir.

Ish joyiga xizmat ko'rsatishni ratsional tashkil etish har bir ishlovchiga materiallar uzluksiz yetkazib turilishini va uskunalardan foydalanish uchun normal holda bo'lib turishini ta'minlashi kerak.

Mehnatni ilmiy tashkil etish juda ko'p savollarni o'z ichiga olib, u faqat mehnat unumdorligini o'sishi xaxiralarini aniqlabgina qolmay, mehnat qiluvchilarni ijodiy faolligini ham oshiradi. Hozirgi kunda mehnatni ilmiy tashkil etish quyidagi vazifalarni hal etishga qaratiladi:

- a) iqtisodiy – mavjud resurslardan samarali foydalanishga;
- b) psixologik – mehnat jarayonida jismoniy va asablar sarfini kamaytirish;
- v) ijtimoiy – ishchilarni ijodiy faolligini oshirish.

**Mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi.** Mehnat taqsimoti deganda texnologik jarayonni alohida operatsiyalarni bajaruvchilar o'rtasida taqsimlash tushuniladi. Natijada ishchilar ma'lum vazifalarni bajarishga ixtisoslashadi, texnikaviy bilimlari oshadi, ish uslublarini bajarishi yuqori darajada bo'ladi va kam vaqt sarflaydi. Bunda xizmat ko'rsatish normasi oshadi.

Mehnatni taqsimlashda quyidagilarga rioya qilish kerak:

1. Asosiy va yordamchi ish uslublarini ajratish.
2. Oddiy ish uslublarini bajarishda ko'p mehnat talab etiladigan uslublardan ajratish va h.k..

Ratsional mehnat taqsimoti ishchini smena davomida to'liq bandligini ta'minlash imkonini beradi. Smena davomida bajariladigan vazifalar ishchining bandligini ta'minlamasa, boshqa kasbdagi ishchilar vazifalarini qo'shish yaxshi natija beradi.

Mehnat kooperatsiyasi deganda ishchilarning birgalikda faoliyat olib borish formasi tushuniladi. Mehnat kooperatsiyasining eng quyi formasi brigada hisoblanadi. Bir xil kasbdagi ishchilarni brigadaga birlashtirish ishlarini bajarilish vaqtini kamaytiradi (ipak yigirishda o'ramlarni almashtiruvchilar, mashinalarni tozalab, moylovchilar, mashinalarni ta'mirlovchilar brigadasi).

**Ish uslublarini belgilash va ilg'or ish uslublari turlari.** Ish vaqtdan samarali foydalanish va ishchining ishlash qobiliyatini saqlash uchun quyidagilarga rioya etish kerak:

- a) ish uslublarini bajarishda ishchi o'ziga qulay holatni tanlashi, kam va qisqa masofada harakat qilishi;
- b) ish uslublarini bajarishda ikkala qo'ldan foydalanishi;
- v) marshrut bo'yicha xizmat ko'rsatishda ishchini harakatini bir xil bo'lishiga erishish;
- g) ba'zi ish uslublarini bajarishni birlashtirish va ikkala qo'l imkoniyatidan foydalanish;
- d) ish uslublarini bajarish asosiy ishchini yordamchi ish uslublarini bajarishdan ozod etish;
- e) mashinaga xizmat ko'rsatish operatsiyalarini o'z vaqtida bajarish.

Smena davomida ishchilar bajaradigan vazifalarni to'g'ri taqsimlashda ish uslublaridan tashqari mashinalarga xizmat

ko'rsatish uslublari tanlash ham (ayniqsa, ko'p dastgohga xizmat ko'rsatadigan ishchilar uchun) katta ahamiyatga ega. Ishchining xizmat ko'rsatish uslubi mashina turlariga, ularni joylashishiga va xizmat ko'rsatish normasiga bog'liq bo'ladi. Xizmat ko'rsatish uslubi uch xil: marshrut bo'yicha, chaqirish, qorovullik.

Marshrut bo'yicha xizmat ko'rsatish uslubi quyidagicha: mayatnikli, aylanma, borib-kelish.

1. Qorovullik uslubida ishchi xizmat ko'rsatayotgan mashinalarini nazorat qilib turadi va zarur bo'lib qolgan vaqtda dastgoh yoniga borib kerakli vazifani bajaradi. Bu usuldan mexanik pilla chuvish dastgohlariga xizmat ko'rsatishdagina qo'llaniladi.

2. Chaqiruvchi ishchi asosiy yoki boshqa ishchi talabi bo'yicha chaqiriladi, ishni bajarib bo'lgandan so'ng o'z ish joyiga qaytib boradi.

3. Marshrut uslubida ishchi o'zi xizmat ko'rsatayotgan mashinalarini doimiy, ma'lum vaqt ichida aylanib chiqadi.

a) mayatnik uslubida bir tomonlama xizmat ko'rsatish uslubi qo'llaniladi;

b) borib-qaytish mashinalar bir necha qator joylashganda qo'llaniladi, ishchi avval mashinalarning bir tomonini, so'ng ikkinchi tomonini aylanib yurib, ularga xizmat ko'rsatadi.

**Ish joyiga xizmat ko'rsatish va uni tashkil etish.** Ishchining ish joyi — ishlab chiqarish jarayonini tashkil etishning birinchi zvenosi, ya'ni ishlab chiqarish uchastkasini kerakli mashinalar, instrumentlar, xomashyo bilan ta'minlash joyi bo'lib, unda ishchi o'z faoliyatini amalga oshiradi.

Ish joyiga xizmat ko'rsatishni umumiy talablari quyidagicha:

— nazorat qilish va xizmat ko'rsatish uchun mashinalar qulay joylashtirilgan bo'lishi kerak;

— har bir ish joyida ma'lum ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirishga mo'ljallangan bo'lishi kerak;

— ish joyi kerakli va yetarli miqdorda xomashyo, yarim tayyor mahsulot, inventarlar bilan ta'minlangan va ular joylashgan bo'lishi hamda qulay saqlanishi kerak;

— ish joyiga qulay xizmat ko'rsatish imkoni bo'lishi kerak;

— ish joyi yaxshi yoritilgan bo'lishi kerak;

— ish joyida xizmat ko'rsatish ishchilarni chaqirish uchun kerakli signalizatsiyalar bilan ta'minlanishi kerak;

— ish joyida texnika xavfsizligi va sanitar-gigiyenik mehnat sharoitlari yaratilishi kerak.

**Ishchilarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish.** Ishchini malakasi, texnik bilimlari darajasi, umumiy madaniyatiga qarab, korxonadagi zamonaviy texnikadan samarali foydalanish imkoniyati yaratiladi. Hozirgi bozor iqtisodiyoti davrida ishchidan faqat texnikaviy emas, balki iqtisodiy bilimlarni ham bilishini taqozo etadi. Malakali ishchilarni tayyorlash, ishdan ketgan, ishlab chiqarishni kengaytirishda ish joyini to'latish va yangi qurilishni ta'minlashda kerak bo'ladi.

Malakali ishchilarni tayyorlashni asosiy usullari — yoshlarni maxsus ta'lim muassasalari, malakali ishchilarga birlashtirish usullari yordamida tayyorlanadi. Oddiy kasbdagi ishchilarni tayyorlashda yakka tartibda va yakka tartibda — brigada usullaridan foydalanadi.

Yakka tartibda usulida shogirdlarni malakali ishchiga birlashtirib qo'yiladi. Brigada usulida 10–15 ta shogirdni ish o'rgatuvchi nazoratida, kerakli kasbdagi ishchi vazifalarini bajarishga o'rgatiladi. Texnikani rivojlanishi tez sur'atlar bilan borishi har bir kasbdagi ishchilar va mutaxassislarining malakasini uzluksiz oshirib borishini taqozo etadi. Ilg'or ish uslublarini bajarish maktablarida bir xil kasbdagi ishchilar malakasini oshirishda foydalaniladi.

Maqsadli o'quv kurslarida ishchilar yangi texnikani, yangi mahsulot ishlab chiqarish texnologiyasini, xomashyodan samarali foydalanishni, sifatsiz mahsulot ishlab chiqarmaslikni o'zlashtiradilar, o'rganadilar. Yangi qabul qilingan yoki boshqa ishdan o'tgan ishchilar usta yordamchisi yoki usta instruktaj o'tkazadi. Mutaxassislar malakasini oshirish oliy va o'rta maxsus bilim yurtlarida ishlab chiqarishdan ajralgan va ajralmagan holda amalga oshiriladi.

## **2.2. Mehnatni texnikaviy me'yorashtirish asoslari**

Turli trikotaj to'quv mashinalarida mehnatni normalashtirish jarayoni quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi. Agar trikotaj



to'quv mashinasida trikotaj matosi to'qib chiqarilsa, avval mashinaning nazariy unumdorligi, so'ngra mashina vaqti ko'rsatkichlari aniqlanadi.

Trikotaj to'quv mashinasida tayyor trikotaj buyumlari to'qib chiqarilsa, avval mashina vaqti, so'ngra mashinaning nazariy ish unumdorligi ko'rsatkichlari aniqlanadi.

Turli trikotaj to'quv mashinalarida mehnat normalarini hisoblash bir-biridan nazariy ish unumdorligi va mashina vaqti ko'rsatkichlarini aniqlash formulasi bilan farq qiladi.

1. Aylanma paypoq to'quv mashinalarida mashina vaqti ko'rsatkichi quyidagi formulalar orqali aniqlanadi:

$$T_m = \frac{m \cdot z}{n} + \frac{m \cdot z_1}{n_1}$$

Bu yerda:  $z, z_1$  — mashina silindrining katta va kichik tezlikda aylangan vaqtidagi zanjirdagi zvenolar soni.  $m, m_1$  — silindrning tez va sekin aylangan vaqtidagi zanjirning har bir zvenosiga to'g'ri keladigan halqa qatorlari soni.  $n, n_1$  — silindrning tez va sekin tezlikda ishlagan vaqtidagi oborotlar soni.

$$T_m = \frac{m \cdot [z + k \cdot (z_1 + z_2)] \cdot 60}{n}$$

Bu yerda:  $m$  — zanjirning har bir zvenosiga to'g'ri keladigan silindr aylanishlari soni.  $z, z_1, z_2$  — silindrning tez, sekinlatilgan va tebranma harakatiga mos keladigan zanjir zvenolari soni.  $k$  — silindr aylanish tezligini sekinlatish koeffitsiyenti.  $n$  — mashina silindrining katta tezlikdagi minutiga aylanishlar soni.

Mashinaning nazariy ish unumdorligini quyidagi formula orqali aniqlash mumkin:

$$A_t = \frac{T_{sm}}{20 \cdot T_m}$$

Bu yerda:  $T_{sm}$  — ish smenasining davomiyligi, sek.  $T_m$  — mashina vaqti, sek. 20 — o'n juftdagi paypoqlar soni.

2. Koton mashinalarida trikotaj buyumlari yoki ularning ayrim qismlari to'qib chiqarilsa, mashina vaqti quyidagicha aniqlanadi:

$$T_m = \frac{R}{n} + \frac{R_1}{n_1} + \frac{R_2}{n_2}$$

Bu yerda:  $R$  – mashinaning katta tezlikda tekis to'qima to'qiganda mahsulotda hosil bo'layotgan halqa qatorlar soni.  $R_1$  – sekinlatilgan tezlikda naqshli to'qima to'qilayotgan vaqtida hosil bo'layotgan halqa qatorlar soni.  $R_2$  – sekinlatilgan tezlikda zichlashgan qismlarini to'qilganda hosil bo'layotgan halqa qatorlari soni.  $n, n_1, n_2$  – mahsulotning yuqorida ko'rsatilgan qismlarini to'qish vaqtidagi mashinaning tezligi.

Mashinaning nazariy ish unumdorligini quyidagicha aniqlash mumkin:

$$A_t = \frac{T_{sm} \cdot n}{T_m}$$

Bu yerda:  $n$  – mashinada bir vaqtning o'zida to'qilayotgan mahsulotlar soni.

Agar koton mashinasida trikotaj matosi to'qib chiqarilsa, mashinaning nazariy ish unumdorligi quyidagicha aniqlanadi:

$$A_t = \frac{T_{sm} \cdot n}{R + R_1}$$

Bu yerda:  $n$  – mashina bosh valining minutiga aylanishlar soni.  $R$  – mahsulotdagi halqa qatorlari soni.  $R_1$  – naqshli qatorlar soni bo'lib, quyidagicha aniqlanadi:

$$K = (C \cdot K_1 \cdot K_2) + (R_n \cdot K_3)$$

Bu yerda:  $k$  – mahsulotdagi naqshlar soni,  $k_1$  – naqshlar to'qilayotgan vaqtida mashina tezligining o'zgarish koeffitsiyenti,  $k_2$  – naqshlar to'qilishidan oldin va keyin mashina tezligining o'zgarish koeffitsiyenti,  $k_3$  – zichlashgan qismlarni to'qilganda tezlikning o'zgarish koeffitsiyenti,  $R_n$  – zichlashgan qismlardagi halqa qatorlar soni.

Soʻngra mashina vaqti koʻrsatkichi quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$T_m = \frac{T_{sm}}{A}$$

3. Yassi ignadonli trikotaj toʻquv mashinalarida mashina vaqti koʻrsatkichi quyidagicha aniqlanadi:  $T_m = \frac{R}{n}$

Bu yerda: R – mahsulotdagi halqa qatorlari soni, n – mashina karetkasining bir minutdagi toʻliq harakatlar soni.

Agar mahsulotda naqshli toʻqimalardan foydalanilsa, mashina vaqti quyidagicha aniqlanadi:  $T_i = \frac{m}{n} + \frac{m_1}{n_1} + \frac{m_2}{n_2} + \dots + \frac{m_n}{n_n}$

Bu yerda:  $T_i$  – mahsulotni tekis toʻqilgandagi halqa qatorlar soni, m,  $m_1$ ,  $m_2$ , ...  $m_n$  – turli tipdagi naqshli qoʻyilmalarni toʻqishdagi halqa qatorlari soni, n – mahsulotni tekis toʻqilgandagi halqa qatorlari soni,  $n_1$ ,  $n_2$ , ...,  $n_n$  – turli tipdagi naqshlarni toʻqishdagi karetkaning toʻliq harakatlari soni.

Mashinaning nazariy ish unumdorligini quyidagi formula orqali aniqlash mumkin:  $A_i = \frac{T_{sm}}{T_m}$

Agar yassi ignali mashinada trikotaj matosi toʻqib chiqarilsa, normalash ishi mashinaning nazariy ish unumdorligini aniqlashdan boshlanadi:

$$A_i = \frac{T \cdot n \cdot m \cdot u \cdot q}{R_v \cdot R_g \cdot 400 \cdot 1000}$$

Bu yerda: T – ish smenasining davomiyligi, n – mashina karetkasining bir minutdagi toʻliq harakatlari soni, m – karetkaning har bir toʻliq harakatida hosil boʻladigan halqa qatorlarining soni, u – ishlayotgan ignalar soni, q – bir metr kvadrat matoning ogʻirligi, gr da,  $R_v$  – vertikal zichlik,  $R_g$  – gorizontal zichlik.

4. Tanda to'quv mashinalarida mashina vaqti ko'rsatkichi quyidagi formula orqali aniqlanadi:  $T_m = \frac{R \cdot 60}{n}$

Bu yerda: R – mahsulot birligi halqa qatori soni, n – mashina bosh valining aylanish tezligi.

Agar mashinada bir vaqtning o'zida bir nechta mahsulot to'qilsa, mashina vaqti quyidagicha aniqlanadi:

$$T_m = \frac{R}{s \cdot m \cdot n} \cdot 60$$

Bu yerda: R – mahsulot birligi halqa qatori soni, s – mashinada bir vaqtning o'zida to'qilayotgan buyumlar soni, m – eks-sentrik valning har bir aylanishda hosil bo'layotgan halqa qatorlar soni, n – eks-sentrik valning aylanish tezligi.

So'ngra mashinaning nazariy ish unumdorligi ko'rsatkichi aniqlanadi:

$$A_t = \frac{T_{sm}}{T_m}$$

Agar tanda to'quv mashinasida trikotaj matosi to'qilayotgan bo'lsa, normalash ishlari mashinaning ish unumdorligini hisoblashdan boshlanadi:

$$A_t = \frac{T \cdot n \cdot m}{R_v \cdot R_g \cdot 400 \cdot 1000}$$

Bu yerda: T – minut hisobidagi smena davomiyligi, n – bir minutdagi aylanishlari soni, m – eks-sentrik valning har bir obo-rotida hosil bo'layotgan halqa qatorlari soni,  $R_v$ ,  $R_g$  – vertikal va gorizontaal zichlik.

Mashinaning nazariy ish unumdorligini yana quyidagi formula orqali ham aniqlanadi:  $A_t = \frac{l_p \cdot u \cdot n \cdot T}{1000 \cdot N_{sr} \cdot 1000}$

Bu yerda:  $l_p$  – halqa uzunligi, u – ignalar soni, n – mashinaning aylanish tezligi, ayl/min, T – mashinaning ishlash vaqti,  $N_{sr}$  – ipning o'rtacha nomeri.

So'ngra mashina vaqti ko'rsatkichi aniqlanadi:  $T_m = \frac{T_{sm}}{A}$

Aylanma trikotaj to'quv mashinalarida mehnatni normalashtirish mashinaning nazariy ish unumdorligini aniqlashdan boshlanadi.

$$A_i = \frac{q \cdot n \cdot T \cdot m}{1000}$$

Bu yerda:  $q$  — halqa qatorining og'irligi,  $n$  — mashina silindring aylanish tezligi,  $m$  — sistemalar soni,  $T$  — ish smenasining davomiyligi.

Turli tipdagi aylanma trikotaj mashinalarida bu formula biroz o'zgartirish kiritilib qo'llaniladi.

MT va MS mashinalarida kulir to'qimasi yoki tukli to'qima olinganda halqa qatorining og'irligi quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$q = \frac{q_n \cdot u}{1000}$$

Bu yerda:  $q_n$  — bitta halqaning og'irligi, gr,  $u$  — ignalar soni.

$$q_i = \frac{Q}{400 \cdot R_g \cdot R_v}$$

Bu yerda:  $Q$  — 1 m<sup>2</sup> matoning og'irligi,  $R_g$ ,  $R_v$  — gorizontal va vertikal zichlik.

Halqa qatorining og'irligini yana quyidagi formula orqali aniqlash mumkin:

$$q = \frac{L}{N_m}$$

Bu yerda:  $L$  — halqa qatoridagi ipning uzunligi, m,  $N_m$  — ipning o'rtacha metrli nomeri.

Agar  $L=l \cdot u$  mm hisobida, hamda qatorining og'irligini kg da ifodalansa,  $q = \frac{l \cdot u}{1000 \cdot 1000 \cdot N_m}$  ko'rinishiga keladi.

Barcha tipdagi trikotaj to'quv mashinalarida mashinaning nazariy ish unumdorligi va mashina vaqti ko'rsatkichini aniqlab bo'lgach, mashinalarga xizmat ko'rsatish normasi aniqlanadi:

$$H_o = \frac{t_m + t_{vn}}{t_p + t_{vn}} \cdot K_z$$

Bu yerda:  $t_m$  – mashina vaqti,  $t_{vn}$  – qoplanmaydigan yordamchi texnologik vaqt, sek,  $t_p$  – qoplanadigan yordamchi texnologik vaqt, sek,  $K_z$  – to'quvchining joydan-joyga o'tishi va aktiv kuzatishi vaqtini hisobga olmagan holdagi ish bilan band bo'lish koeffitsiyenti bo'lib, mashinaning turiga bog'liq holda 0,45–0,85 oralig'ida qabul qilinadi.

So'ngra to'quvchining har bir mashinada band bo'lish koeffitsiyenti aniqlanadi:  $K'_z = \frac{t_{vn} + t_p}{(t_m + t_{vn}) \cdot K_z}$

$N_0$  va  $K'_z$  koeffitsiyentlarni interpolyatsiya qilish orqali  $K_s$  koeffitsiyenti topiladi.

2.1-jadval

### Interpolyatsiyalash jadvali

| N <sub>0</sub> | K' <sub>z</sub> |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                | 0,05            | 0,10 | 0,15 | 0,20 | 0,25 | 0,30 | 0,35 | 0,40 | 0,45 | 0,50 |
| 1              | K <sub>s</sub>  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 2              | 1,003           | 1,01 | 1,02 | 1,04 | 1,06 | 1,09 | 1,12 | 1,16 | 1,20 | 1,24 |
| 3              | 1,009           | 1,02 | 1,04 | 1,09 | 1,14 | 1,20 | 1,29 | 1,38 | 1,50 | 1,60 |
| 4              | 1,011           | 1,04 | 1,09 | 1,16 | 1,26 | 1,36 | 1,50 | 1,60 | 1,84 | —    |
| 5              | 1,012           | 1,05 | 1,01 | 1,22 | 1,38 | 1,56 | 1,71 | 1,83 | —    | —    |
| 6              | 1,014           | 1,07 | 1,19 | 1,30 | 1,54 | 1,76 | —    | —    | —    | —    |
| 7              | 1,019           | 1,10 | 1,25 | 1,39 | 1,70 | —    | —    | —    | —    | —    |
| 8              | 1,020           | 1,13 | 1,31 | 1,50 | 1,90 | —    | —    | —    | —    | —    |
| 9              | 1,024           | 1,16 | 1,37 | 1,60 | —    | —    | —    | —    | —    | —    |
| 10             | 1,029           | 1,19 | 1,43 | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    |
| 11             | 1,035           | 1,25 | 1,48 | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    |
| 12             | 1,039           | 1,27 | 1,54 | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    |
| 13             | 1,043           | 1,32 | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    |
| 14             | 1,050           | 1,37 | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    | —    |



Mashina vaqtining operativ vaqtdagi ulushini ifodalovchi  $K_0$  koeffitsiyentini aniqlaymiz:

$$K_0 = \frac{t_m}{(t_m + t_{vm}) \cdot K_s}$$

Bu yerda:  $K_s$  – to'g'ri kelish tanaffuslari koeffitsiyenti.

Operativ vaqtning ish smenasi davomiyligidagi ulushini ifodalovchi  $K_b$  koeffitsiyentini aniqlaymiz:

$$K_b = \frac{T_{sm} - T_b}{T_{sm}}$$

Bu yerda:  $T_b$  – ish joyiga xizmat ko'rsatish, dam olish va shaxsiy ehtiyojlar vaqti bo'lib, ish smenasi uchun dam olish vaqtini 5 minutga, shaxsiy ehtiyojlar vaqtini esa 10 minutga teng deb qabul qilish mumkin.

So'ngra foydali ish koeffitsiyenti aniqlanadi:

$$KPV = K_0 \cdot K_b$$

Foydali ish koeffitsiyentini hisobga olgan holda mashinaning amaliy ish unumdorligi aniqlanadi:

$$N_m = A_t \cdot KPV$$

To'quvchining mahsulot ishlab chiqarish normasi mashinalarning unumdorlik normasi va mashinalarga xizmat ko'rsatish normasiga bog'liq holda aniqlanadi:

$$N_v = N_m \cdot N_o$$

### 2.3. Mehnatga haq to'lashning tashkil qilish asoslari

O'zbekiston Respublikasining bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida mehnatga haq to'lash, daromadlarni taqsimlash bilan bog'liq masalalarning mohiyati tubdan o'zgardi. Totalitar tizimda moddiy ne'matlarni mehnatkashlar o'rtasida taqsimlash markazlashgan holda amalga oshirilgan bo'lib, unda mehnat o'lchovlari

va iste'mol o'lchovlarining tenglik tamoyili asos qilib olinar edi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida moddiy ne'matlar markazdan turib taqsimlanmasdan, yollanma xodimning har bir muayyan vaziyat uchun sarflagan mehnatini ish haqining miqdori bilan to'g'ridan to'g'ri ayirboshlash tamoyiliga asoslangan. Bunday sharoitda ish haqi — bu davlat tomonidan mehnatga haq to'lash uchun ajratiladigan milliy daromadning qismi bo'lmagan, balki ish beruvchi daromadning mehnat shartnomasi asosida va mehnat natijasiga muvofiq ravishda yollanma mehnatning to'lovchi uchun sarflaydigan qismidir yoki yollanma xodimning bajargan ishi evaziga ishlab topilgan mablag'ining miqdoridir.

Mehnatga haq to'lash ishchi va xodimlarning moddiy va ma'naviy ehtiyojlarini qondirishning asosiy manbai bo'lib, korxonada buni amalga oshirishning iqtisodiy shakli — ish haqidir. Mehnatga haq to'lashda xodimlarning yoshi, jinsi, millatidan qat'i nazar sarflangan mehnat, mehnatning miqdori va sifati e'tiborga olinadi. Mehnatga haq to'lash ish haqi orqali amalga oshiriladi.

Ish haqining asosiy vazifasi mehnatkashlarning hayot va mehnat sharoitini yaxshilash, mehnat me'yori bilan iste'mol me'yori o'rtasidagi bog'liqlikni ta'minlashdan iboratdir.

Inson uchun qanday shaklda va qancha miqdorda ish haqi olishi emas, balki unga qancha miqdorda tovarlar va xizmatlar sotib olishi mumkinligi muhim. Shu sababli ish haqining ikki turi: nominal va real ish haqi mavjud.

Nominal ish haqi — bu ma'lum vaqt davomida olingan pul shaklidagi ish haqi bo'lib, real ish haqi — bu nominal ish haqiga sotib olish mumkin bo'lgan tovarlar va xizmatlar miqdoridir. Boshqacha aytganda, real ish haqi — bu nominal ish haqining «xarid etish» layoqatidir.

Mehnatga haq to'lashni to'g'ri tashkil qilish ishlab chiqarishni rivojlantirish, uning samaradorligini oshirish, ayniqsa mehnat unumdorligini o'stirishning muhim vositalaridan biridir.

Mehnatga haq to'lashni tashkil qilish — bu sarflangan mehnat va unga to'lanadigan ish haqi miqdori o'rtasidagi o'zaro

bog'liqlikni ta'minlashdan iborat bo'lib, u ish beruvchi bilan ishlovchilarning manfaatini ko'zlaydi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnatga haq to'lashni tashkil qilishning bir qancha vazifa va tamoyillari mavjud.

Mehnatga haq to'lashni tashkil qilishning vazifalari quyidagilardan iborat:

**1. Takror ishlab chiqarish vazifasi.** U mehnatkashlarni, ularning oila a'zolari farovonligini ta'minlashga qaratilgan. Bunday inson ehtiyojlarining oshib borishini belgilovchi iqtisodiy qonun aks etadi. Ushbu vazifa davlat tomonidan ish haqini tartibga solish qonun-qoidalari bilan o'ta bog'langan.

**2. Rag'batlantiruvchi vazifa.** U xodimlarning ish haqi miqdorini sarflagan mehnati bilan bog'liqligini, korxonaning ishlab chiqarish faoliyatini natijalari asosida hisoblanganligini belgilaydi. Ushbu bog'lanish xodimlarning o'z mehnatlari natijalarini doimo yaxshilashdan manfaatdor bo'lishlariga qaratilgandir.

**3. Taqsimlovchi vazifa.** Bu vazifa yollanma ishchi va ishlab chiqarish vositalarining egalari orasida iste'mol fondlarini taqsimlashda jonli mehnat me'yorlarining aks etishini ko'rsatadi. Ish haqi yordamida ishlab chiqarish jarayonida qatnashgan har bir xodimning sarflagan mehnatiga ko'ra iste'mol fondidagi shaxsiy ulushi aniqlanadi.

**4. Resurslarni taqsimlash vazifasi.** Bozor iqtisodiyotiga o'tish munosabati bilan bu vazifalarning ahamiyati oshib bormoqda. U hududlar, iqtisodiyotning tarmoqlari va korxonalar bo'yicha mehnat resurslarini joylashtirishni optimallashtirish masalasini hal qiladi.

**5. Aholini xaridorgirligini ta'minlash vazifasi.** U aholining xaridorgirligini pul mablag'lari bilan ta'minlash orasidagi bog'liqligini belgilaydi.

Mehnatga haq to'lashning tamoyillari bo'lib, quyidagilar hisoblanadi:

1. Ishlab chiqarish va mehnatning samaradorligi o'sishi hisobiga real ish haqi miqdorining o'sishi.

2. Mehnat unumdorligini o'sish darajasini ish haqining o'sish darajasidan yuqori bo'lishi.

3. Xodimning korxonada faoliyati natijalariga qo'shgan hisssasi bo'yicha ish haqining differensiyalash.

4. Mehnatga yarasha ish haqini belgilash.

5. Mehnatga haq to'lashni davlat tomonidan tartibga solinishi.

6. Mehnat bozori ta'sirini hisobga olish.

**Mehnatga haq to'lashning tartibga solinishi.** O'zbekiston Respublikasida mehnatga haq to'lashni tashkil qilish masalalari huquqiy jihatdan asoslangan bo'lib, u uch darajada tartibga solinadi:

a) davlat miqyosi darajasida;

b) tarmoq (hudud) miqyosi darajasida;

v) korxonada miqyosi darajasida.

1. O'zbekiston Respublikasining mehnat haqidagi qonun kodeksida mehnat munosabatlarini tartibga soluvchi huquq me'yorlari, shu jumladan, mehnatga haq to'lash masalalari bo'yicha me'yorlar belgilangan. Davlat tomonidan haq to'lashning ayrim masalalari reglamentga solingan bo'lib, unda minimal ish haqining darajasi belgilangan. Ushbu qonun bo'yicha agar xodim to'liq belgilangan ish vaqtida ishlagan va ishlab chiqarish vazifasini to'liq bajargan bo'lsa, uning oylik ish haqi minimal ish haqidan kam bo'lmasligi kerak. Minimal ish haqining miqdori esa inflyatsiyani hisobga olgan holda davriy ravishda o'zgarib turadi. Byudjet sohasida ishlayotgan xodimlar uchun davlat tomonidan yagona tarif setkasi qabul qilingan bo'lib, unda tabiiy iqlim sharoitlari noqulay bo'lgan sharoitda ishlayotgan xodimlar uchun tarif ish haqi miqdorini oshiradigan rayon koeffitsiyentlari belgilangan.

2. Tarmoq yoki hudud miqyosida mehnatga haq to'lashni tartibga solish masalalari tarmoq bo'yicha qabul qilingan shartnomalar yoki maxsus bitimlarda belgilangan bo'lib, u tarmoq (hudud) darajasidagi kasaba tashkilotlari, mehnat vazirligi yoki boshqa vakolatga ega bo'lgan tashkilotning xodimlari tomonidan birgalikda amalga oshiriladi.

3. Korxonada miqyosida esa mehnatga haq to'lash masalalari jamoa shartnomalari asosida tartibga solinadi. Jamoa shartnomalari bir yoki bir necha kasaba tashkilotlarining vakolat beril-

gan xodimlari tomonidan qabul qilinadi. Bu shartnomalar mulkchilikning har xil shakllarida faoliyat yuritayotgan korxonalar uchun ham tegishli bo'lib, unda ikki tomonning: ish beruvchi va ishlovchilarning o'zaro munosabatlari, mehnat sharoitlari, moddiy rag'batlantirishlar, ish haqini tartibga solish bo'yicha tadbirlar va boshqalar ko'rsatiladi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida davlat tomonidan barcha masalalar va byudjet tashkilotlari xodimlarga mehnatga haq to'lashni tartibga solish maqsadida yagona tarif tizimini hamma toifadagi xodimlarga joriy etish masalasi ishlab chiqildi. Yagona tarif tizimini hamma toifadagi xodimlar uchun tuzish, uning sonini ko'paytirish yo'li bilan mehnatga haq to'lashni takomillashtirish yagona yo'l bo'lmasdan, hozirda mehnatga haq to'lashning boshqa ilg'or usullaridan, ayniqsa shartnomaga asoslangan usuldan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Mehnatga haq to'lashning muqobil yondashuvlarini qo'llash asosida bajariladigan ishning murakkabligi va mas'uliyati o'zaro bog'liqligini hisobga oladigan tizimlarni tuzish, uning aniq mazmuni va natijasidan kelib chiqqan holda har bir xodimning reytingi va shunga muvofiq mehnat to'lovi darajasini baholash mumkin. Bunda ish haqini sun'iy ravishda oshirish va toifa koeffitsiyentlarini shartli ravishda o'sishiga hojat qolmaydi. Xodim tomonidan mazmuni va murakkabligiga ko'ra turlicha ishlar bajarilayotganida, mehnatga haq to'lash darajasini baholash imkoni yaratiladi, ya'ni har bir xodimni u yoki bu toifaga o'tkazish o'rniga, uning shaxsiy tarif koeffitsiyentlari yoki reytingi asosida ish haqi miqdorini hisoblash mumkin bo'ladi.

Davlat tomonidan mehnatni tarifikatsiyalashning asosi qilib nolinch razryad uchun belgilangan minimal ish haqi qabul qilinadi, oddiy toifalashtirilmagan mehnat asos qilib olinadi.

Xodim uchun ish haqi — uning shaxsiy daromadidagi bosh va asosiy manba bo'lib, u uning va oilasining farovonligini ta'minlash va yuksaltirishda asosiy vosita bo'lib hisoblanadi.

Minimal ish haqini belgilashdagi asosiy me'zonlardan bo'lib, mehnatkashlar va ularning oila a'zolarini ehtiyojini hisobga olish hisoblanadi. Minimal ish haqi ularning faqat jismoniy faollikla-

rini emas, balki ishlashga bo'lgan qobiliyatlarini qayta tiklash, rivojlantirishga yo'naltirilgan bo'lishi kerak, u jismoniy ehtiyojlarini qondirishi bilan birga, ularning ixtisosligini oshirish va ijodiy imkoniyatlarini kengaytirishini ham ta'minlashi kerak.

Shunga ko'ra, hozirda Respublikamizda kishilarning fiziologik minimumidan kelib chiqqan holda mehnat to'lovining minimal darajasi belgilangan.

Rivojlangan mamlakatlarning tajribasi ish haqining eng quyi darajasini belgilashda differensial yondashish kerakligini ko'rsatmoqda. Turli mintaqalarda ehtiyoj mollari va xizmatlarning narx darajasi, ularning xaridorgirligi, ish o'rinlari bilan ta'minlanganlik darajalarining har xilligi shuni taqozo qilmoqda.

Ish haqining tartibga solinishi ishchi kuchiga bo'lgan talab va taklif orasidagi nisbatga, xodimlarni shakllantirishga, xodimlar soni va ularning bandlik darajasiga ta'siri bilan ham belgilanadi. Ishlab chiqarishning o'sishi va ish haqining o'sishi o'rtasidagi munosabatlar ham ish haqini tartibga solishning asosiy yo'nalishlaridan bo'lib hisoblanadi. Bu munosabatlar har bir korxonaning jamoa shartnomalari asosida emas, balki tarmoqning ish faoliyati, uning o'rtacha o'sish sur'atini belgilash asosida amalga oshirilishi maqsadga muvofiqdir.

Ish haqini operativ tartibga solish bir tomondan, xodimlar mehnat daromadlarining o'sishi ikkinchi tomondan ular mehnati natijasida korxonada daromadlarning o'sishiga ham bog'liqdir. Korxonalarda ish haqini tartibga solish uchun esa tarif tizimidan foydalanadilar. Ba'zi korxonalarda tarif tizimi xarajatini cheklash maqsadida uni faqat asosiy ishlab chiqarishdagi ishchilar uchun qo'llaydilar, boshqa barcha xodimlar uchun esa mehnat to'lovini malaka koeffitsiyenti va ishning bajarish natijasidan kelib chiqqan holda tarifsiz tizimi bo'yicha amalga oshiriladi. Ammo bunday yondashuv turli toifadagi xodimlarning teng huquqlilik holatini ta'minlay olmaydi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida keng qo'llaniladigan yollanish bo'yicha ishlaydigan barcha ishchi xodimlarni qamrab oluvchi mehnat tarifikatsiyasining universal tizimi mehnat tizimi darajasini differensiyalash masalasiga nisbatan samarali va adolatli tizim bo'lib hisoblanadi.



Mehnat to'lovi darajasi xodim tomonidan bevosita bajariladigan funksiyasiga ko'ra, ularning ish natijalarini bevosita hisoblash mumkin bo'lmaganida (yuqori mansabdor shaxslar yoki ijodiy mehnat kishilari uchun) va xorijiy tajribalarni hisobga olgan holda «ehtimol qilingan ish haqi» deb ataluvchi uslubdan foydalanish tavsiya etiladi. Ushbu tavsiyaga ko'ra xodim o'zining kundalik faoliyati yoki avvalgi ish joyida olishi mumkin bo'lgan eng yuqori ish haqidan kelib chiqqan holda ish haqining miqdori belgilanadi.

Mehnat haqining zamonaviy shakllari va tizimlarini aniqlashda xodimning mehnat sarfi va natijalarini unga berilayotgan ish haqi to'lovining hajmi bilan solishtirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari sifatida qo'llash mumkin.

Demak, mehnatga haq to'lashning tartibga solinishi quyidagilar asosida amalga oshirilishi kerak:

– yuqori malakali ishchining ish haqi malakasi past ishchining ish haqidan yuqori bo'lishi;

– yuqori mehnat unumdorligiga to'lanadigan ish haqi unumdorligi past ishchining ish haqidan yuqori bo'lishi;

– og'ir tabiiy-iqlim sharoitlarini hisobga oladigan rayon koefitsiyentlaridan foydalanish;

– sog'liqqa zarar, og'ir mehnat sharoitlari uchun differensiyalangan qo'shimchalarni qo'shish va boshqalar.

**Mehnatga haq to'lashning tarif tizimi.** Mehnatga haq to'lashning tarif tizimi – belgilangan me'yorlar majmuidan iborat bo'lib, ularning yordamida ishchi va xizmatchilarning ish haqi darajasi tartibga solinadi. Ish haqini tartibga keltirish va farqlash mutaxassislik darajasi, ishchi bajarayotgan yumushning sharoiti, og'irligi, jadalligi va javobgarligi, shuningdek ishlab chiqarish va korxonalarining o'ziga xosligi va makroiqtisodiyotda tutgan o'rniga ko'ra belgilanadi.

Tarif tizimi ish haqini markaziy tartibga keltirish vositasi hisoblanib, u mehnat miqdori va unga haq to'lashning zaruriy birligini va moddiy ne'matlarini ishchi va xodimlar o'rtasida tekis taqsimlashga yo'l qo'ymaslikni ta'minlashga imkon beradi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida tarif tizimi malakali va malakasiz mehnatga haq to'lash o'rtasida to'g'ri nisbat bo'lishini

ta'minlaydi va mehnatga haq to'lashni ma'lum bir ma'noda tartibga solishga yordam beradi.

Tarif tizimi bir qancha unsurlarning yig'indisidan iborat bo'lib, unga quyidagilar kiradi: tarif-malaka ma'lumotnomasi, tarif setka va tarif stavkalar.

Tarif malaka ma'lumotnomasi — ishchilar kasbining tarif-ixtisos xususiyatini o'z ichiga olgan me'yoriy hujjatdir. U ishlarni tarifikatsiya qilish, ishchilarga mutaxassislik darajalarini belgilash uchun qo'llanib, tarif tizimining asosiy elementi bo'lib hisoblanadi.

Mustaqil faoliyat yuritayotgan korxonalar o'z xodimlarini moddiy rag'batlantirishlari korxonaning daromadi asosida amalga oshiriladi, katta daromadga ega bo'lgan korxonalarda xodimlarning mehnati yuqori baholanib, kam miqdorda daromad olayotgan korxonalarda buning aksi bo'ladi. Bu bozor iqtisodiyotining asosiy talabidir. Lekin tarmoq bo'yicha bir xil mehnatni murakkablik darajasi bir xil bo'lishi shart va shunga ko'ra har bir tarmoq bo'yicha texnologik operatsiya va ishlarni malaka darajasini belgilaydigan tarif-malaka ma'lumotnomasi ishlab chiqilgan mehnatga haq to'lash bajariladigan ishning miqdori va sifatiga ko'ra amalga oshiriladi, agar miqdor ko'rsatkichlarni hisoblash oson bo'lsa, lekin bajarilgan mehnatning sifatini o'lchash ancha murakkabdir. Bajarilgan ishlarning sifati avvalo ishning qanchalik malakali bajarilishiga bog'liqdir. Ishchilarning malaka darajasi esa mehnatning murakkablik darajasi, aniq bajarilishi va mas'uliyatligi bilan belgilanadi. Shuning uchun sarflanadigan mehnatning sifatini baholash uchun tarif-malaka ma'lumotlari yaratilgan bo'lib, yengil sanoat korxonalarida asosiy ishchilarning mehnati malaka guruhlariga ajratilib, har bir guruh malaka razryadi bilan belgilanadi. Demak, mana shunday malaka tafsilotlari yozilgan qo'llanma tarif-malaka ma'lumotnomasi deb ataladi.

Tarif-malaka ma'lumotnomasi 2 xil bo'lib, birinchisi tarmoq bo'yicha ishchilarning mutaxassisligini ko'rsatuvchi va ikkinchisi esa ish va kasblarning yagona tarif-malaka ma'lumotnomalaridan iborat bo'ladi.

Ish va kasblarning yagona tarif-malaka ma'lumotnomasi qaysi tarmoq va tashkilotga qarashlilikidan qat'i nazar, barcha korxonalarda qo'llaniladigan kasblar uchun ishlatiladi. Masalan, elektr tarmoqlarini ta'minlovchilar, santexniklar, duradgorlar va boshqalar.

Tarmoqlar bo'yicha ishlab chiqilgan tarif-malaka ma'lumotnomalari — bu muhim me'yoriy hujjat bo'lib, har bir ishlab chiqarish korxonasida sarflanadigan mehnatning sifatini to'g'ri belgilash va unga haq to'lash uchun mo'ljallangan. U muayyan ishlarni bajarish uchun ishchilardan qanday malaka talab qilinishi, shuningdek bajariladigan texnologik operatsiya yoki ishlarni malaka darajasini aniqlashga imkon beradi.

Bajariladigan ishlarning yoki texnologik operatsiyalarning malaka darajasi tarif razryadlari bilan belgilanib, u ishni yoki texnologik operatsiyani aniq bajarish darajasi, mas'uliyatliliigi va murakkabligini ko'rsatadi.

Ishchilarning malakasi deganda esa murakkabligi, sifati va unumdorligi ma'lum turdagi ishlarni bajarish zarur bo'lgan bilim va kasb-ko'nikmalar tushuniladi.

Tarmoqlar bo'yicha tarif-malaka ma'lumotnomasi ikki qismdan iborat bo'lib tuzilgan.

1-qism. Ishchilar kasbining malaka tafsiloti.

2-qism. Ishchilarni yoki texnologik operatsiyalarni tarifikatsiya qilish yoki ishlarni malaka darajasini aniqlash bo'yicha tasnifi.

Tikuvchilik korxonalari uchun ishlab chiqilgan tarif malaka ma'lumotnomasi esa 3 qismdan iborat bo'lib, birinchi qismda ishchilar kasbining tafsiloti, ikkinchi qismda tikuvchilik buyumlari assortimentlari tasnifi, ya'ni guruhlariga ajratilish va uchinchi qismda tikuv operatsiyalarini tarifikatsiya qilish ko'rsatilgan.

Tikuv buyumlari assortimentlarining ko'pligi va xilma-xilligi bilan ajralib turadi va ularni ishlatilish o'rniga ko'ra 2 ta guruhga ajratiladi: davlat buyurtmasi asosida ishlab chiqariladigan maxsus tikuv buyumlari — A guruh buyumlari va xalq iste'mol mollari — B guruh buyumlari. Shunga ko'ra tarif-malaka ma'lumotnomasining ikkinchi qismida tikuv buyumlari assortimentlarining tasnifi bayon qilinadi.

Tarif-malaka ma'lumotnomasining ishchilar kasbining malaka tafsiloti qismida ishlarni bajarish usullari bayon qilinadi, ishlab chiqarish jarayonining murakkabligi, unda har bir kasb bo'yicha ishning murakkablik darajasi, ya'ni razryadi, shu razryadga mos keladigan «ishning tafsiloti» va «ishni bilishi kerak» degan ishchilarning bilimiga qo'yiladigan talablar ko'rsatiladi. Ishchilarning bilimiga qo'yiladigan talablarda ma'lum murakkablikdagi ishlarni bajarish va o'rnini tayyorlash uchun ishchining malakasiga zarur bo'lgan asosiy talablar yoziladi. Shuningdek unda ishchining nazariy bilimi va kasbi yuzasidan egallashi mumkin bo'lgan bilimlari doirasi bayon qilinadi. Ishning tafsiloti bo'limida har bir kasb bo'yicha bajariladigan ishlarni texnik shartlari, bajarilish usullari aniq va ravshan yozilgan bo'ladi.

Tarif-malaka ma'lumotnomasining keyingi qismi «ishchilar kasbining malaka tafsiloti» bo'yicha ishchilarning malaka darajasi, ya'ni razryadi belgilanadi.

Tarif razryadi yoki ishchining malaka darajasi tarif tizimining asosiy unsuri bo'lib, ishchining mahorat darajasini yoki texnologik operatsiyaning murakkablik darajasini ko'rsatadi. U yoki bu ishchiga muayyan malaka darajasini belgilashda topshirilgan vazifasini bajarishdagi bilim va ko'nikma hisobga olinadi. Shu hujjatga asosan ularning malaka darajasi oshiriladi yoki pasaytiriladi.

Tarif-malaka ma'lumotnomasini «ishchilarni tarifkatsiya qilish» qismida har bir tarmoqda bajariladigan texnologik operatsiya va ishlarning ro'yxati, ularni bajarish usullari va har bir operatsiyaga tegishli tarif razryadi ko'rsatiladi.

Tarif setkasi turli guruh va toifadagi ishchilarning malakasiga qarab, ularning mehnatiga to'lanadigan haq nisbatlari jadvalidir. U ma'lum miqdordagi razryadlardan va ularga mos keladigan tarif koeffitsiyentlaridan iborat bo'lib, har xil ishlarni murakkabligi va og'irligiga qarab mo'ljallangan haq o'rtasidagi nisbatni ko'rsatadi.

Tarif setkasi har bir tarmoq uchun, uning tarkibidagi har bir korxonaning moddiy imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda belgilanadi. Agar tarif razryadi bajariladigan ishning yoki operatsiyaning malaka darajasini ko'rsatsa, tarif koeffitsiyenti esa u yoki bu razryadlar uchun mehnatga haq to'lashning necha barobar osh-

ganligini ko'rsatadi, ya'ni tarif koeffitsiyenti ayni razryad stavkasining bir turi deb qabul qilinadigan nolinchi razryad stavkasiga nisbatni xarakterlaydi.

Yengil sanoat korxonalarining ishchilari uchun oltita razryadli tarif setkasi qabul qilingan bo'lib, razryadlarni bir tekisda oshib borishi bilan tarif koeffitsiyentlari bir tekisda oshib bormaydi. 1, 2, 3 razryadni tarif koeffitsiyentlari birdaniga keskin oshmagani holda 4, 5, 6 razryadlarning oraliq o'sishi yuqori bo'ladi. Bu o'z navbatida ishchilarning malakalarini oshirishdan moddiy manfaatdor bo'lishlariga qaratilgan. Tarif setkalar korxonadagi asosiy, yordamchi ishchilari uchun alohida ishlab chiqilgan.

To'g'ri tuzilgan tarif setkasi quyidagi talablarga javob berishi kerak:

1. U ishchilarning malaka oshirishi uchun asoslangan moddiy rag'batlantirish bo'lib hisoblanishi kerak.

2. Tarif setkaning yuqori va quyi malakalari orasi asoslanmagan keng diapazonga ega bo'lmasligi kerak. Shu bilan bir qatorda mehnatga haq to'lashning diapazonini juda yaqinlashtirish ham mumkin emas, chunki u har xil murakkablikdagi ishlar uchun mehnatga haq to'lashda tekislikni keltirib chiqaradi.

3. Tarif setkasidagi razryadlar soni tarmoq bo'yicha belgilangan tarif malaka ma'lumotnomasida berilgan razryadlar soniga mos kelishi kerak.

4. Tarif setkasi ishchilarning yuqori razryadga o'tishlari uchun rag'batlantirish rolini o'ynashi kerak.

Tarif stavkasi – ishchining vaqt birligi ichida qilgan mehnatiga va to'lanadigan ish haqi me'yori ish haqining darajasi bo'lib, u bajariladigan ishning murakkabligiga qarab belgilanadi. Ish vaqti birligining qaysi turi tanlanishiga qarab tarif stavkalar soatbay, kunbay, oylik (maosh) shaklida bo'ladi.

Tarif stavkasi ish haqi miqdorini belgilovchi dastlabki asosiy me'yoriy o'lchamdir. Tarif stavkalarining miqdori korxonatomonidan mustaqil belgilanadi va mehnatning haq to'lash shakllariga (vaqtbay, ishbay) ko'ra tabaqalanadi.

Tarif stavkasining 0-razryadini belgilash tarif tizimini tuzishning boshlang'ich nuqtasi bo'lib, u vaqt birligida (soat, kun, oy) eng



kam malakali mehnatga to'lanadigan haq miqdorini ko'rsatadi. Hozirgi kunda korxonalar tarif stavkalarini mo'tadil ish sharoitlari uchun belgilamoqdalar. Sharoiti og'ir va sog'liq uchun zararli ishlar uchun qo'shimchalar hisoblanmoqda. Qo'shimchalarning miqdori korxonada tasdiqlangan nizomlar bo'yicha belgilanadi. Tarif stavkalari korxonaning asosiy va yordamchi ishlab chiqarishdagi ishbay va vaqtbay ishchilar uchun alohida belgilanadi. Odatda 0-razryadning tarif stavkasi belgilanib, keyingi razryadlarning stavkasi 0-razryadning stavkasini tegishli razryadning tarif koeffitsiyentiga ko'paytirish yo'li bilan aniqlanadi.

Yengil sanoat korxonalarida ishbay ishchilarning mehnati vaqtbay ishchilarga nisbatan intensiv bo'lganligi uchun, ishbay ishchilarning tarif stavkalari vaqtbay ishchilarning tarif stavkalaridan yuqoriroqdir.

Yordamchi sexlaridagi ishchilarni (texnologik jihozlarni, asboblarni ta'mirlash, energomexanik sexlar, ximiya sexlari) tarif stavkalari asosiy ishlab chiqarishdagi ishchilarning tarif stavkalaridan yuqori belgilanadi.

**Mehnatga haq to'lashning shakllari va tizimlari.** Mehnatga haq to'lashning asosini mehnatni me'yorlash, tarif tizimlari va mehnatga haq to'lashning shakl va tizimlari tashkil etadi.

Mehnatga haq to'lashning tarif tizimi bajariladigan ishlarining hamma turlari uchun ish haqi miqdorini me'yoriy ko'rsatkichlar orqali ishning malakasi bo'yicha aniqlashga yordam beradi. Lekin ishchilarning ish haqini hisoblash uchun ishchining malakasini belgilovchi sifat ko'rsatkichlardan tashqari, bajariladigan ishning hajmini ko'rsatuvchi miqdor ko'rsatkichlaridan ham foydalanish zarur. Mehnatga haq to'lashda sarflangan mehnatning miqdori va sifatiga qarab ishchilarga ish haqi hisoblash mehnatga haq to'lashning shakl va tizimlari orqali amalga oshiriladi. Korxonalarda mehnatga haq to'lashning ikki shakli: ishbay va vaqtbay shakli qo'llaniladi.

Mehnatga haq to'lashning shakl va tizimlari har bir guruh va toifadagi ishchilarning sarflagan mehnatining soni va sifatini hisobga olgan holda ish haqining miqdorini aniqlaydi.



Sarflangan mehnatning miqdor o'lchov birligi ishlab chiqarilgan mahsulotning soni yoki sarflangan vaqt bilan belgilanadi. Shunga ko'ra, ishchilarning sarflangan vaqtлари uchun belgilangan tarif stavkalari bo'yicha ish haqlarini hisoblashni mehnatga haq to'lashning vaqtbay shakli, ishchilarning ishlab chiqargan mahsulot miqdorlari uchun ish haqini hisoblashni mehnatga haq to'lashning ishbay shakli deb ataladi.

Ishchilarning ish haqlarini hisoblash usulini mehnatga haq to'lashning tizimi deyiladi.

Ish haqining vaqtbay ko'rinishining mazmuni shundan iboratki, unda ishchi kuchining bahosi mahsulot ishlab chiqarilgan yoki ish bajarilgan vaqtning miqdoriga qarab belgilanadi.

Ko'p asrlik bozor iqtisodiyotining qonuniyatlariga ko'ra, ish haqi — bu xodimning mehnatidan foydalanilganligining narxidir. Uning kattaligi mehnat bozori, ya'ni ish kuchiga bo'lgan talab va taklif bilan o'lchanadi. Aniq ish kuchiga bo'lgan talab katta, taklif esa kam bo'lsa, xodimlarning ish haqi shunchalik yuqori bo'ladi. Bunda ish haqi miqdori bajarilgan ishning sifati, miqdori va iste'molchilar tomonidan sotib olinish darajasiga ko'ra belgilanadi.

Vaqtbay ish haqi shakli odatda xizmat ko'rsatish sohasidagi mutaxassis va ishchilar, konveyer turidagi avtomatlashgan ishlab chiqarish jarayonidagi ishchilar uchun ko'proq qo'llaniladi.

Ish haqining ishbay ko'rinishida haq to'lash ishlab chiqarilgan mahsulot miqdori, sifati va tovar bozorida sotilishiga qarab belgilanadi. Ammo uni hisoblashning asosida mahsulot ishlab chiqarishning miqdor ko'rsatkichlari hisoblanadi. Vaqtbay shaklida esa xodimning ish haqi amalda ishlangan vaqt uchun tarif stavkasi yoki maosh bo'yicha aniqlanadi.

Mehnat to'lovining bu shaklini tanlash odatda texnologiyaning va ishlab chiqarishni tashkillashtirishning o'ziga xosliklari, mahsulot sifatini ta'minlash, mehnatni tashkil etish va ish kuchi bilan ta'minlashga bog'liq bo'ladi. Mehnat haqining ikki shaklini bir-biridan farqlashning asosiy belgisi mehnat unumdorligini natura birligida miqdorini o'lchash imkoniyati hisoblanadi. Ingliz tilidagi adabiyotlarda mehnatning ishbay to'lovi, mahsuldorlik

bo'yicha ish haqi deb ta'riflanadi. Ularning ta'minoti bo'yicha har bir firma o'zidagi ish kuchi narxini, ya'ni ish haqi darajasi va boshqa unga bog'liq to'lovlarni kamaytirishga harakat qiladi, boshqacha qilib aytganda, firmalar ikki shartga rioya qilishadi: birinchidan, firma tomonidan to'lanayotgan ish haqi darajasi-ning har bir xodimning mehnat mahsuldorligini o'stirish hisobiga o'z ish haqini oshirishga qaratilgan munosabati minimumga yo'naltirishi, ikkinchidan, firma to'layotgan ish haqining darajasi minimum chegaradagi ish haqidan yuqori bo'lishi kerak. Bundan kelib chiqadiki, mehnatning ishbay to'lovida shaxsiy qobiliyatning ish haqi darajasiga nisbati o'zgaruvchanligi birga teng, ya'ni u bilan barobardir. Bunda ish haqi darajasi va mehnat mahsuldorligi o'rtasidagi o'zaro uzviy aloqa korxonada darajasida emas, faqat ish joyi darajasida namoyon bo'ladi.

### **Mehnatga haq to'lashning ishbay shakli.**

Ishchilar mehnatiga ishbay haq to'lash, mehnatga haq to'lashning hozirgi vaqtda eng ko'p qo'llaniladigan shaklidir, yengil sanoat korxonalarida u qariyb 70% ni tashkil qiladi. Mehnatga ishbay usulda haq to'langanida ish haqining darajasi ishning ma'lum sifatda bajarilgan hajmiga qat'iy va to'g'ridan to'g'ri bog'liq bo'ladi. Shuning uchun ham ishlab chiqarishning zamonaviy rivojlanish darajasida ishbay haq to'lash ishchilarning shaxsiy manfaatlariga va butun jamiyat manfaatlariga to'liq mos keladi. Mahsulot birligiga yoki bajarilgan ma'lum operatsiyalarga to'lanadigan ish haqining miqdori, ya'ni ratsenka ishbay ish haqi to'lashning asosini tashkil qiladi.

Ishbay ratsenkalari ish razryadi va muayyan ishga mahsulot ishlab chiqarish me'yoriga binoan tarif stavkalari asosida hisoblab chiqiladi va quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$R = \frac{C_{m0}^0 \cdot K_n}{M_m} \text{ yoki } R = \frac{C_{m0}^0 \cdot K_n \cdot B_m}{3600}$$

Bu yerda:  $R$  – ishbay ratsenkalari,  $C_{B0}^0$  – 0 razryadning soatlik tarif stavkasi,  $K_n$  – ishning tarif razryadiga mos keladigan

tarif koeffitsiyenti,  $M_m$  — soatlik ishlab chiqarish me'yori,  $B_m$  — operatsiyani bajarishda vaqt me'yori.

Mehnatga haq to'lashning ishbay shakli asosida mehnatni me'yorlash mumkin bo'lganda, yangi operatsiyani bajarishda vaqt me'yori yoki mahsulot ishlab chiqarish me'yori mavjud bo'lgandagina qo'llaniladi. Shuning uchun ham u ishlab chiqarishning o'sishidan, jihozlardan yaxshi foydalanishdan, ish vaqtining texnik-tashkiliy sabablariga ko'ra yo'qotishlarning kamaytirilishidan manfaatdorlikni oshiradi.

Yengil sanoat korxonalaridagi asosiy ishchilar mehnatiga haq to'lashning ishbay shaklida haq oladilar, chunki ular mehnatining natijasi korxonaning faoliyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Hozirgi vaqtda sanoatda ishbay ish haqi to'lashning bevosita individual (yakka), ishbay-mukofot, bilvosita, akkord va brigada deb nomlanadigan tizimlari qo'llaniladi.

**Bevosita yakka mehnat haqi to'lash tizimi.** Bunday haq to'lashda ishchining ish haqi hisobga olinadigan vaqt ichida bevosita ishlab chiqargan mahsulotining soniga bog'liq bo'ladi.

Ish haqi miqdori ishbay ratsenkani yoki bitta texnologik operatsiyani bajarish narxini haqiqatda ishlab chiqarilgan umumiy mahsulot miqdoriga ko'paytirish yo'li bilan aniqlanadi:

$$IX_{\text{ishbay}} = R \cdot M_x$$

Bu yerda:  $IX_{\text{ishbay}}$  — ishbay ish haqi,  $R$  — ratsenka, so'm, tiyinda,  $M_x$  — haqiqatda ishlab chiqarilgan mahsulot miqdori, dona, juft, p.m..

Mehnatga haq to'lashning bu tizimi ishchilarning o'z ishlari natijasidan manfaatdor bo'lishini ta'minlaydi. Ammo yengil sanoatning ko'pgina fabrikalarida konveyer-potok usullari qo'llanilishi munosabati bilan bu sexlarda — brigada usulida haq to'lash tizimi joriy qilingan. Mehnatga haq to'lashning bu tizimida ish haqi potokning omborga topshirgan umumiy ish natijalari bo'yicha hisoblanadi.

Mehnatga haq to'lashning brigadali ishbay tizimi ishlab chiqarish jarayonini yoki texnologik operatsiyani bajarish guruh ishchilari tomonidan amalga oshirilishi kerak bo'lganda, har bir

brigada a'zosining ishlab chiqarishga qo'shgan hissasining, ya'ni ishlab chiqargan mahsulot yoki operatsiyasining sonini alohida-alohida hisobga olish mumkin bo'lmaganda qo'llaniladi. Masalan, jihozlarning kapital ta'mirini amalga oshirishda qatnashadigan mexanik-chilangarlar, gazlamani to'shaydigan to'shamachilar, bo'rlama tayyorlovchilar, gazlama me'yorini hisoblovchilar, texnologik jihozlarni bevosita sozlovchi-mexaniklar, elektriklarning ish haqini hisoblash ushbu tizimga misol bo'la oladi.

Brigadaning ishbay ish haqi brigadada bajariladigan operatsiyalarning ish haqini narxi  $R_{br}$  brigadani haqiqatda ishlab chiqarilgan mahsulot soniga —  $M_{haq}$  ko'paytirib aniqlanadi:

$$IX_{br}^{ishb} = M_{haq}^{br} \cdot R_{br}$$

Brigadaning haqiqatda ishlab chiqargan mahsulot soni tabelda belgilangan hisoblar bo'yicha olinadi.

Brigadada bajariladigan ishlarining yoki operatsiyalarning brigada narxi esa har bir texnologik operatsiyaning bajarilish narxlarini qo'shish orqali aniqlanadi:

$$R_{br} = \sum_1^n R_{op} = R_1 + R_2 + R_3 + \dots + R_n$$

Bu yerda:  $n$  — operatsiyalar soni,  $R_1, R_2, \dots, R_n$  — operatsiyalarning bajarilishi narxi, so'mda, tiyinda.

Brigada tarkibidagi har bir texnologik operatsiyani bajarilish narxi esa o'z navbatida texnologik operatsiya razryadiga mos tarif stavkani shu operatsiyani bajarilish vaqt me'yoriga ko'paytirib aniqlanadi.

Brigada ishbay ish haqining o'ziga xos xususiyatlaridan biri bo'lib, brigadali ishbay ish haqini brigada a'zolari o'rtasida to'g'ri taqsimlashdan iborat, bunda brigada a'zolarining har birini malakasini belgilovchi tarif stavkasi, shu mahsulotni tayyorlashda haqiqatda sarflagan vaqti va ishchining ishlab chiqarishda ishtirok etish darajasi yoki brigadaning belgilangan me'yorni bajarish darajasi hisobga olinadi, ya'ni:

$$IX_{ishchi} = K_{bosh} \cdot C_B^{ishchi} \cdot T_{haq}$$

Bu yerda:  $C_B^{ishchi}$  – ishchining malakasiga mos tarif stavkasi, soʻm, tiyin,  $T_{haq}$  – ishchining haqiqatda ishlagan vaqti, minut, soatlarda,  $K_{bosh}$  – meʼyorni bajarish darajasi yoki ishlab chiqarishda ishtirok etish koeffitsiyenti.

Ishchilarning ishlab chiqarish jarayonida ishtirok etish darajasi, ularning ishga boʻlgan munosabati: brigada aʼzolari bilan hamkorlikda ishlash, bir-biriga yordam berish, mehnat intizomini buzmaslik, nuqsonlarga yoʻl qoʻymaslik kabilar bilan belgilanadi. Bular esa oʻz navbatida belgilangan meʼyorning bajarilishini taʼminlaydi, demak brigada uchun meʼyorning bajarilish darajasi quyidagicha aniqlanadi.

$$K_{baj} = \frac{IX_{br}^{ishb}}{IX_{br}^{tar}}$$

Bu yerda,  $IX_{br}^{tar}$  – brigadaning tarif ish haqi, soʻmda.

Brigadaning tarif ish haqi esa brigadadagi har bir brigada aʼzolarining tarif stavkalarini ularning haqiqatda ishlagan vaqtiga koʻpaytirib aniqlanadi.

Mehnatga haq toʻlashning bunday tizimi brigada aʼzolarining mehnat intizomini mustahkamlashga, ularning jamoa oldidagi masʼuliyatini oshirishga yordam beradi.

Agar brigada aʼzolariga ishbay-mukofot tizimi boʻyicha haq toʻlash joriy etilgan boʻlsa, u holda brigadaning mukofot puli ham ishchilarning ishbay ish haqiga proporsional ravishda taqsimlanadi.

Mehnatga haq toʻlashning korxonalarda keng tarqalgan turi – bu ishbay-mukofotli tizimdir. Bunday tizimda ishchining ish haqi ishbay ish haqidan va mehnatdagi maʼlum yutuqlari uchun beriladigan mukofotdan tashkil topadi.

Har qanday korxonada oʻzining oldiga qoʻygan vazifalarning mohiyati, ishlab chiqarish vazifalarini bajarishda ishchilarning javobgarligi va masʼuliyati, oladigan yillik daromadiga koʻra mu-



kofotlash nizomini ishlab chiqadi, tasdiqlaydi. Mukofotlash nizomga ko'ra ishlab chiqarish jarayonining har xil uchastkalarida faoliyat yuritayotgan ishchilar uchun alohida-alohida mukofotlash ko'rsatkichlari belgilanadi, masalan bichuvchilar uchun mukofotlash me'zoni bo'lib, gazlamalardan to'liq foydalanish, chiqindilarni kamaytirish bo'lsa, tikuvchilar uchun ishlab chiqarish me'yorini sifatli bajarish yoki oshirib bajarish hisoblanadi.

Demak, mukofot ishchilarning erishgan yutuqlariga to'lanadigan qo'shimcha haqdir. Ishbay-mukofotli tizimda ishchilar o'z mehnatlarining unumdorligini oshirishdan manfaatdor bo'ladilar, mukofotlash uchun asosiy ko'rsatkich bo'lib ishlab chiqarish me'yorlarining bajarilishi, oshirib bajarilishi, mahsulot sifatining yaxshilanishi va boshqalar hisoblanadi.

Har bir ko'rsatkich bo'yicha korxonalar ishchilariga to'lanadigan mukofotning miqdori korxonaning daromadiga ko'ra alohida-alohida belgilanadi.

**Mehnatga haq to'lashning vaqtbay shakli.** Mehnatga haq to'lashning vaqtbay shakli ishlab chiqarish korxonalarida keng tarqalgan bo'lib, uning yordamida asosan yordamchi ishchilarning mehnatiga haq to'lanadi. Mehnatga haq to'lashning bu shakli sarflangan mehnat miqdorini hisobga olish, mehnatni me'yordash qiyin bo'lgan yoki mehnatga haq to'lashning ishbay tizimi bajariladigan ishning sifatini pasayishiga olib keladigan vaziyatlarda qo'llaniladi.

Mehnatga haq to'lashning vaqtbay shaklida xodimlarning ish haqi ishlagan vaqtiga to'g'ri proporsional ravishda o'zgaradi va ish haqi ishlovchining malakasini hisobga olgan holda aniqlanadi.

Mehnatga haq to'lashning vaqtbay shakli ishchilar va xodimlarning ish haqini hisoblash usuliga ko'ra: oddiy vaqtbay, mukofotli vaqtbay va maoshli tizimlarga ajratiladi.

Oddiy vaqtbay tizimda ishchilarning ish haqi ularning tarif razryadlariga mos keladigan tarif stavkalarini haqiqatda ishlagan vaqtlariga ko'paytirib aniqlanadi:

$$IX_{vaqt} = C_T^0 \cdot K_n \cdot T_{haq}$$



Bu yerda,  $C_T^0 - 0$  razryadli vaqtbay ishchining soatlik tarif stavkasi, tiyin, soʻmda,  $K_n$  — kerakli razryadning tarif koeffitsiyenti,  $T_{\text{haq}}$  — ishchining haqiqatda ishlagan ish vaqti, soatlarda.

Mehnatga haq toʻlashning ushbu tizimida ishchilarga xizmat qilish meʼyorlarining asoslanganligi, tarif razryadlarining toʻgʻri belgilanganligi va sarflangan vaqtni toʻgʻri hisobga olish juda muhimdir.

Mahsulotning raqobatbardoshligini oshirish, uning sifat koʻrsatkichlarini yaxshilash hozirgi kunning dolzarb masalalari boʻlib turgan vaqtda, asosiy ishchilarning mehnatini vaqtbay tizimda hisoblash maqsadga muvofiqdir. Bunda ishchilar son qiymatiga emas, balki sifat koʻrsatkichlarini yaxshilashga intiladilar, ularning masʼuliyati va javobgarlik hissi ortadi.

Mehnatga haq toʻlashning mukofotli vaqtbay tizimi ishchi va xodimlarning moddiy manfaatdorligini kuchaytirish maqsadida qoʻllaniladi. Ishda erishilgan miqdor va sifat yutuqlari, xomashyo, materiallar, yoqilgʻi, elektr energiyasining tejalganligi, mahsulot sifatining yaxshilanganligi, mashina va mexanizmlarning avariya-siz ishlaganligi va boshqalar mukofot toʻlash uchun asosiy koʻrsatkichlar boʻlib hisoblanadi. Bulardan tashqari sexlarning, ishlab chiqarish korxonalarining erishgan yutuqlari mukofot toʻlash uchun asos boʻlib xizmat qiladi.

Mehnatga vaqtbay haq toʻlashning yana bir tizimi maoshli tizim boʻlib, u tavsifi, uning malaka darajasi tarif-malaka maʼlumotnomasida koʻrsatilmagan ishlar uchun qoʻllaniladi. Uning miqdori davlat tomonidan belgilangan minimal ish haqining miqdoridan kam boʻlmagan holda belgilanadi. Bunga farroshlar, bogʻbonlar, qorovullar va boshqalarning mehnati misol boʻla oladi.

Korxonada qabul qilingan mukofotlash nizomiga koʻra bu turdagi ishchilar ham erishgan yutuqlari uchun mukofotlanadilar.

**Mehnatga haq toʻlashning shartnoma usuli.** Oʻzbekiston Respublikasini bozor munosabatlari asosida asta-sekin oʻtishi bosqichida mehnatga haq toʻlash muammosi va shaklining ijtimoiy ahamiyati ortadi.

Bu maqsadga erishish uchun mehnat va mehnat munosabatlariga ta'sir etishning ilmiy jihatdan asoslangan yangi shakl va uslublarini ishlab chiqarish va turmushga tatbiq etishni amalga oshirish, shu bilan birga mehnatni boshqarishning ishlab chiqilgan mexanizmini mulkchilikning va xo'jalikning har qanday shakllaridan qat'i nazar xalq xo'jaligi sohalarini yagona tizimga birlashtirish lozim.

Mehnat masalalari respublikamizdagi millionlab xodimlarning manfaatiga daxldor bo'lib, ularning hal etilishi iqtisodiy va ijtimoiy pozitsiyadan turlicha yondashishni, mehnat munosabatlarini boshqarishning odatdan tashqari shakl va uslublaridan foydalanishni talab etadi.

Mulkchilikning turli (ijara, jamoa, xususiy, davlat) shakllariga asoslangan korxonalarining vujudga kelishi rivojlanib, respublika xalq xo'jaligining bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida mehnatni boshqarish iqtisodiy islohot o'tkazishning mazkur bosqichida obyektiv iqtisodiy qonunlar amalda qo'llanilayotgan o'ziga xos sharoiti hisobga olingan darajada talabga javob berishi aniq belgilanishi lozim.

Mehnatni rag'batlantirish muammosi faqat ijtimoiy ehtiyojni qondirish nuqtayi nazaridangina emas, balki ijodiy, yuqori malakali va unumli mehnatdagi ehtiyojni ham qondirishni hisobga olishi kerak. Bu vazifalarni hal etishdagi ijobiy tarzda bayon qilingan dastlabki qoidalar boshqaruv tizimini, uning shakli va usublari, mehnatga haq to'lash shakllari, tizim va miqdorlarini mustaqil belgilash huquqlari korxonalariga berilgan, u O'zbekiston Respublikasi «Korxonalar to'g'risida»gi Qonun bilan mustahkamlangan. Bu qonun berilgan huquqlarni amalga oshirish mexanizmini ishlab chiqarishni talab etadi va korxonalariga xo'jalik mustaqilligi berilgandagina o'z samarasini beradi.

Xodimlarning mulkchilikda ishtirok etishi, ya'ni jamiyatda asta-sekin mulkchilikka ega bo'lgan o'rta sinfnining tashkil topish prinsipi negiziga asoslangan mehnat asoslarini kuchaytirishga bo'lgan turli yondashishlar tavsiya etiladi.

Xodimlarning mulkchilikda ishtirok etishi aksionerlik, xususiylashtirilgan korxonalar ko'rinishida qayta tuzish singari turlicha shaklda bo'lishi mumkin.

Yuqorida keltirilgan barcha omillar mehnat asoslarini kuchaytiradi, lekin «O'zbekiston Respublikasida tadbirkorlik to'g'risida»gi Qonunda tadbirkorlarning yollanma xodimlar bilan mehnat shartnoma (kontrakt)lari tuzishlari asoslab berilgan.

Shartnoma asosidagi ish, agar mutaxassislar va ishchilarning mas'uliyat va manfaatdorliklari ishlab chiqarishning rivojlanishi va korxonada moliyaviy ahvoli bilan o'zaro bog'lanadigan bo'lsa, shartnoma asosida mehnatga haq to'lash katta ahamiyatga ega.

Xodimlarning korxonada faoliyatining pirovard natijasidagi mas'uliyati va manfaatlaridan tashqari, ularning shaxsiy mahoratlarini ochib berishga yordam beradigan, kelajakka bo'lgan ishonchini bunyod etadigan va malakasini oshirishga bo'lgan harakatini kuchaytirishda ham mehnatga haq to'lashning shartnoma shaklining ahamiyati kattadir.

Shu bilan birga unda shartnoma tizimini turmushga tatbiq etishning huquqiy masalalari, shartnomalarning ehtimoliy shakllari va ularni to'ldirish bo'yicha tavsiyalar aniq ko'rsatilgan.

Xodimlar yollashning tavsiya etilayotgan shartnoma tizimi mehnatga haq to'lash sharoitini albatta o'zgartirishini ko'zda tutmay, balki bu shakl birmuncha qulay va iqtisodiy samarani kafolatlaydigan bo'lib, uni korxonalarda tatbiq etish uchun tavsiya etilayotganligini unutmash kerak.

**Mehnatga haq to'lashda qo'llaniladigan qo'shimchalar.** O'zbekiston fuqarolarining mehnat munosabatlari mehnat qonunchiligida asoslab berilgan bo'lib, u mehnat unumdorligini o'stirishga, ishlab chiqarishning samaradorligini oshirishga, kishilarning turmush sharoitlarini yaxshilashga, mehnat intizomini mustahkamlashga, ishchi va xodimlarning mehnat huquqlarini himoya qilishga qaratilgandir. Shunga ko'ra ishchilar va xodimlarga bir qancha turdosh qo'shimchalar to'lanadi.

1. Bolalarni emizish uchun berilgan tanaffus vaqtiga haq to'lash. Bir yoshgacha bolasi bor bo'lgan emizuvchi ayollarga ovqatlanish, dam olish uchun mo'ljallangan umumiy tanaffus-

ga qo'shimcha ravishda bolani emizish uchun tanaffus beriladi. Tanaffuslar har uch soatda yarim soatdan belgilanadi, bu tanaffus o'rtacha ish haqi miqdorida to'lanadi.

2. Bekor turib qolishlar uchun to'lanadigan qo'shimcha haq. Ishchi yoki xizmatchilarning aybi bilan bo'lmagan bekor turib qolishlar uchun qo'shimcha haq ishchining malakasiga mos ravishda vaqtbay ish haqi tizimi bo'yicha to'lanadi. Bu holatda ishchining oylik ish haqi davlat tomonidan tasdiqlangan minimal miqdordan kam bo'lmasligi kerak.

3. Ko'p smenali ishda bajarilgan mehnatga haq to'lash. Korxonalarda uch smenalik, ikki smenalik ish tashkil qilingan bo'lib, ishchilar, ustalar va mutaxassislariga kechki va tungi smenada ishlaganliklari uchun qo'shimcha haq va qo'shimcha ta'tillar beriladi. Tungi soat qilib kech soat 22.00 dan ertalab 6.00 gacha qabul qilingan. Korxonada belgilangan nizomlarga ko'ra, har bir kechki yoki tungi soat uchun ishchining tarif stavkasining 50% dan ko'p miqdorda qo'shimcha to'lanadi.

4. Qo'shimchalar o'smirlar uchun belgilangan bo'lib, o'smirning to'liq ishlamaydigan ish kuniga to'la ish kuni uchun haq to'lanadi. Mahsulotga ishbay tizimida haq to'lashda o'smir ishlab chiqargan mahsulotga katta yoshdagi ishchilar bilan bir xil narxlar bo'yicha haq to'lanadi, qisqartirilgan ish kunlari uchun esa ishbay tarif stavkasi bo'yicha qo'shimcha haq to'lanadi.

5. Ishlab chiqarish jarayonidan ajralmagan holda faoliyat yuritayotgan brigadirlarga qo'shimcha haq to'lash. Asosiy ishdan ozod qilinmagan ishchilardan saylangan brigadirlar uchun qo'shimcha ish haqi brigadadagi ishchilarning soniga ko'ra tarif stavkasining 10-15% miqdorida to'lanadi.

### **Nazorat savollari:**

1. Ish haqining turlari va asosiy vazifalari nimalardan iborat?
2. Korxonada mehnatga haq to'lashning vazifalari va tamo-yillari.
3. Davlat miqyosida mehnatga haq to'lashni tartibga solinishi.
4. Tarif tizimi va uning tarkibi.
5. Tarif setka, tarif stavka va uning mohiyati.

6. Mehnatga haq to'lashning qanday shakllari mavjud?
7. Qanday vaziyatlarda mehnatga haq to'lashning ishbay shaklidan foydalaniladi?
8. Mehnatga haq to'lashning vaqtbay shakli, uning mohiyati, qo'llanish o'рни.
9. Mehnatni ilmiy tashkil etishning iqtisodiy mohiyati nima iborat?
10. Mehnat taqsimoti va mehnat kooperatsiyasi deb nimaga aytiladi?
11. Ishni rejalashtirishning qanday usullari bor?
12. Mehnatni texnikaviy normalashtirish deb nimaga aytiladi?
13. To'g'ri kelish tanaffuslari qanday normalanadi?
14. Turli tipdagi trikotaj to'quv mashinalarida mehnatni normalashtirishning o'ziga xos tomonlari nimalardan iborat?

#### **Asosiy tayanch iboralar:**

Mehnatni ilmiy tashkil qilish, mehnat resurslari, mehnat usullari, mehnat harakatlari, ish zonasi, mashinaning unumdorligi, mashinaning nazariy unumdorligi, vaqt me'yori, mahsulot ishlab chiqarish me'yorlari, operativ vaqt, yordamchi vaqt, qoplanadigan va qoplanmaydigan yordamchi vaqt, xizmat ko'rsatish me'yori, ish vaqtini fotografiyasi, xronometraj, fotoxronometraj, barqarorlik koeffitsiyenti, ishbay ish haqi, vaqtbay ish haqi, real ish haqi, nominal ish haqi, xizmat ko'rsatish zonasi, qorovulash metodi, marshrut metodi, chaqirish metodi, aralash metod, mehnat taqsimoti, kooperatsiya, mayatnik uslubi, ko'p stanokchi, mehnat intizomi.



### III bob. KORXONALAR FAOLIYATINI REJALASHTIRISH ASOSLARI

#### Reja:

- 3.1. Korxonaning biznes rejasi va uning bo'limlari.
- 3.2. Mahsulot ishlab chiqarish rejasi.
- 3.3. Moddiy resurslarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish.
- 3.4. Mehnat va ish haqi rejasi.

#### 3.1. Korxonaning biznes rejasi va uning bo'limlari

**Biznes reja** — korxonaning rivojlanish rejasi bo'lib, u firmaning yangi faoliyat doiralarini o'zlashtirishni, yangi biznesni tashkil etishni o'z ichiga oladi.

Biznes reja yangi tashkil etilgan hamda faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarni kelajak muddatda rivojlanishini belgilash uchun tuziladi va ishlab chiqiladi.

#### **Biznes rejaning asosiy maqsadlari** quyidagicha:

Biznes rejalashtirish bo'yicha jahonga mashhur mutaxassis G. Reyening tarifi bo'yicha biznes reja: «O'zlikni tushunish va o'zini sotish» demakdir. Boshqa so'z bilan ifodalaganda biznes reja quyidagi muhim muammolarni hal etadi:

— korxonaning faoliyat ko'rsata bilish darajasini va kelajakda muhimligini oshiradi hamda ishbilarmonlik faoliyatidagi xavfni kamaytiradi;

— biznesni kelajakda rivojlanishi son va sifat ko'rsatkichlari bo'yicha rivojlanishni aniq belgilab beradi;

— potensial investorlarni firmaga bo'lgan e'tibori va qiziqishini oshiradi hamda ularning mablag'larini jalb etishga undaydi va xavflarni ishonchga aylanishini ta'minlaydi;

— rejalashtirish borasida qimmatli tajriba olishga yordamlashadi, tashkilotga va uning ishchi kuchi omillariga qiziqishni orttiradi.

Shunday qilib, biznes reja tashkilotni ichki maqsadiga erishishini ta'minlabgina qolmay, balki shaxslarning tashqi maqsadini ham ko'zlab, yangi ish boshlash uchun manfaatli bo'ladi.

Biznes reja investorlardan tashqari, firmaning potensial iste'molchilari va ta'minotchilarni bo'lajak biznesga bo'lgan qiziqishini oshiradi.



Faoliyat boshlovchi ishbilarmonlar uchun biznes reja investorlarni qiziqtiruvchi va jalb etuvchi yagona hujjat hisoblanadi. Biznes rejaning aniqligi va asoslanganligi ishbilarmon faoliyati ko'rsatkichlarining ishonchli va kafolatli ekanligini bildiradi.

Odatda biznes reja ishbilarmon va bo'lajak investor o'rtasida kelishuv va shartnoma tuzishni boshlanish nuqtasi (ishbilarmon va bank) hisoblanadi.

Biznes reja chet el investorlari bilan kelishuv va shartnoma boshlash uchun yanada muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

Biznes reja firmaning tashqi muhitiga yo'naltirilgan reja bo'lib, o'z navbatida uni mahsulotga aylantiradi, uni sotib, imkoni boricha ko'proq yutuqqa erishish uchun sharoit yaratadi.

Hozirgi davrda O'zbekiston Respublikasida biznes reja yana bir muhim ahamiyatga egaki, uning yordamida korxonalarni davlat tasarrufidan chiqarishda asosiy hujjat hisoblanib, tashkilotni kelajakdagi maqsadlari faoliyatini rivojlantirish, iqtisodiy baquvat etish yo'nalishlarini belgilab beradi. Biznes reja qimmatbaho qog'ozlar emissiyasiga kirib, tashkilot aksiyalarining qimmati haqida ma'lumotlar ham beradi.

Biznes rejada firmaning ishlab chiqarish va bozor, texnologik va moliyaviy, ichki va tashqi faoliyati ifodalanadi. Natijada uning texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarini asoslashga ehtiyoj qoldirmaydi.

**Biznes rejani tuzishdan oldin quyidagi kompleks ma'lumotlarga ega bo'lishimiz kerak:**

I qadam:

- biznes rejalashtirish bo'yicha qo'llanma va o'quv qurollari;
- davlat tashkilotlari (jumladan, kichik biznes bilan shug'ullanuvchi);
- boshqarish to'g'risida maslahat beruvchi firmalar;
- tarmoq bo'yicha chop etilgan ma'lumotlar;
- auditorlik firmalari;
- tanish-bilishlar, o'rtoqlar, hamkasblar.

II qadam:

- biznes reja ustida ishlash, uning maqsadini aniqlash va ishlab chiqish. Biznes rejaning maqsadi belgilangan ichki va tashqi

muhitga binoan har xil bo'lishi mumkin va unga kerakli sharoit yaratilishi hamda sifatli, aniq tadbirlar hisobiga erishiladi.

### III qadam:

– tashkilot (xohishiga qarab) ichki ishtirokchilarni, tashqi shaxslarni investor bo'la oladimi (ular aksionermi, tijorat banklarimi, venchur kompaniyalarimi) yoki yo'qmi, shu muammoni hal etishi kerak.

Biznes rejani tuzuvchi muallif o'z o'quvchilari doirasini belgilagandan so'ng, IV qadamga, ya'ni tuzilajak hujjat tarkibini belgilashga o'tadi.

Odatda biznes reja quyidagilardan tashkil topadi:

- mansab varaqasi;
- rezyume – biznes rejaning qisqa mazmuni;
- biznes tarixi;
- mahsulot tavsifi;
- tarmoqdagi holat tavsifi, mahsulot bozorlari;
- raqobatchilar: raqobat strategiyasini tanlash va baholash;
- ishlab chiqarish rejasi;
- mahsulotni sotish – marketing reja;
- tashkiliy reja;
- moliyaviy reja va xavfni baholash;
- ilmiy izlanish rejasi;
- xavfni sug'urtalash, kafolatlash va baholash;
- ilova

### IV qadam:

– biznes rejaning har bir bo'limini tuzish uchun ma'lumotlar yig'ishga qaratiladi. Bunda, biznes reja tuzishda ma'lum bilim va tajribaga ega bo'lgan shaxslar taklif etiladi, ular tashkilot xodimlari yoki tashqaridan taklif etilgan mutaxassislar bo'lishi mumkin, ya'ni tashkilot imkoniyatini puxta biluvchilar, moliyaviy bashorat eta oluvchilar, buxgalterlar, marketologlar, iqtisodchilar bo'lishi mumkin.

### V qadam:

– biznes rejani tuzish (yozish), juda murakkab va ko'p mehnat talab etuvchi jarayon hisoblanadi. Eng muhimi ishbilarmon biznes rejani mustaqil ravishda, qancha vaqt va mablag' ketishiga

qaramasdan tuzishi kerak. Agar ishbilarmon biznes rejani tuzishni boshqa shaxsga ishonsa, u holda: o'z tashkilotini kuchli va kuchsiz tomonlarini bilmasligi, kalajakda tashkilotga salbiy ta'sir etuvchi omillardan bexabar qolishi mumkin. Investorlarga o'z biznesining afzalligini isbotlay olmasligi mumkin, natijada investorlar qiziqishini kamaytirib, mavjud imkoniyatlardan foydalana olmaydi.

### **Biznes reja tarkibi va uni tuzish.**

Quyidagi bo'lim biznes rejaning tarkibi va uni tuzish haqida bo'ladi.

#### **Mansab varaqasi va mundarija.**

Mansab varaqasi quyidagi mazmunda bo'lishi kerak:

- reja sarlavhasi;
- tayyorlash vaqti;
- rejani kim tayyorlaydi, to'liq ismi-sharifi va otasini ismi, ishbilarmonning ismi-sharifi va telefon raqamlari;
- kim uchun reja tuzilgan.

Ba'zi hollarda hujjatdagi ma'lumotlar sirligi va undan boshqa shaxslarni xabardor bo'lmasligi haqida ilova kiritilishi mumkin, bu holda ishbilarmon fikri va maqsadi himoyalanaadi.

Mundarija – mansab varaqasi va rezyumedan so'ng o'qiladi va u biznes reja tarkibi to'g'risida to'liq ma'lumot berishi kerak.

Rezyume – biznes reja tuzib bo'lingandan so'ng yoziladi. Unda biznes reja elementlari va asosiy bo'limlarining qisqacha mazmuni beriladi.

Rezyume tarkibi uch qismdan iborat bo'lishi kerak:

– kirish – rejaning maqsadi, qisqa ko'rinishdagi loyihaning ma'nosi;

– asosiy mazmuni – biznes rejaning qisqacha mazmuni keltiriladi. Ya'ni faoliyat turi, kelajakdagi talab darajasi, loyiha qiymati, moliyaviy mablag'larning manbalari.

– xulosa – ishbilarmonning kelajakdagi yutuqlari natijasi va uning asosiy faoliyat turlari.

Rezyume qisqa va tushunarli bo'lib 3–4 betdan oshmasligi kerak. Chunki uni o'qiydigan kishilar juda band bo'lishadi va kun davomida shu hujjatga o'xshash ko'p ish qog'ozlari bilan ishlashga

to'g'ri keladi. Rezyume shunday tuzilishi kerakki, uni o'qiyotgan investorda qiziqish uyg'otishi kerak, unda ishbilarmon faoliyatini har tomonlama to'liq ifodalab, investordan nima xohlashini bildirish kerak.

Biznesning tarixi bo'limi korxonaning uzoq muddatda faoliyat ko'rsatayotgan bo'lib, ma'lum yutuqlarga erishgan hollarida tuziladi-yoziladi.

Biznes tarixi to'g'risidagi ma'lumotlar tashqaridagi o'quvchilar uchun mo'ljallangan bo'lib, tashkilot tarixini muhokama etilayotgan vaqtda erishilgan yutuqlarga e'tiborni qaratishi kerak. Erishilgan yutuqlarni ko'rsatiladigan faoliyat hamda kelajakdagi maqsad bilan bog'lab, son ko'rsatkichlarda keltirilsa maqsadga muvofiq bo'ladi.

Mahsulot (xizmat) turlarini yoritishda bozorga qanday mahsulot yoki xizmat taklif etilishini ishbilarmon ham, investor ham bilishi, ya'ni ishlab chiqariladigan mahsulot turi har tomonlama ta'riflanishi kerak.

Bank mutaxassislari uchun mahsulotning sifati, raqobatlasha olishi, iste'mol etilishi, tovar ko'rinishi darajasi to'g'risidagi ma'lumotlar muhim hisoblanadi, chunki mahsulotni bozorga kirishi va undan foyda olish imkoni shu ma'lumotlarga bog'liq bo'ladi.

Mahsulotni (xizmatni) tavsifini ifodalovchi savollar ro'yxati quyidagilardir:

1. Mahsulotni raqobatlasha olishi va undan foydalanish usullari. Mahsulot xususiyatlari iste'molchilar talabini qondiradigan holda bo'lishi kerak.

2. Tanlangan mahsulotning hayot siklini firma qanday tasavvur etadi?

3. Raqobatchilar tomonidan taklif etilayotgan o'xshash mahsulotni imkoniyatlari qanday? Taklif etilayotgan mahsulot raqobatchilarnikiga qaraganda afzallikka egami, bozorda talab bormi, mahsulotni alohida xususiyatlari qanday?

4. Mahsulotni himoyalanganlik darajasi qanday? Mahsulotga patent olganmi, avtorlik huquqiga egami, tovar markasi ro'yxatdan o'tkazilganmi? Mahsulotni kimyoviy, fizik va mexanik xususiyatlarini ham keltirish kerak.

Tarmoq faoliyatining holati tahlili bo'limida bozor sig'imi absolyut ko'rsatkichlarda keltirilib, bozorning asosiy segmentlari o'sishga moyilmi yoki turg'un holda ekanligini aniqlash muhimdir. Tashqi va ichki omillarga borozning sezgirligi, o'zgarishlar mavsumi yoki siklik, ya'ni ma'lum muddatda qaytariladimi hamda raqobatchilarning bozordagi o'rni, ularning kelajakdagi maqsadi, boshqa tarmoqlar taqdiri to'g'risidagi ma'lumotlarni ham keltirish kerak. Bozorni kelajagi haqida umumiy xulosa ham yozish kerak bo'ladi. Agar ular korxonaga uchun yaxshi bo'lsa, o'z ulushini kelajakda oshirish mumkin, bu ko'rsatkichlar natija va qiymat birliklarida keltirilishi kerak.

Raqobatchilar faoliyatini baholashda O'zbekiston ishbiarmonlari ko'p hollarda raqobatchilarni hisobga olmaydilar, chunki ular o'zlarini tarmoq bo'yicha yagona mahsulot ishlab chiqaruvchi va sotuvchi hisoblab, yangi raqobatchilarni bozorga kirib kelishi, shu mahsulotni o'rnini bosuvchi yangi mahsulot ishlab chiqaruvchi, ta'minotchi va iste'mol qiluvchilar tomonidan vujudga keladigan xavf-xatarni hisobga olmaydilar. Natijada o'z faoliyatlarida ko'p qiyinchiliklarga duch keladilar.

Raqobatchilar orasida chet el firmalarining salohiyati kuchli, chunki ularning mahsuloti sifatli bo'lmasa ham bahosi arzonligi, tovar ko'rinishi, dizayni bilan iste'molchilar e'tiborini qozonadi. Bunday firmalar O'zbekiston ishbiarmonlarini tajribasizligiga imtiyoz bermaydi, ular o'z maqsadlariga erishish uchun ayovsiz faoliyat olib boradilar, shuning uchun ishbiarmonlar xalqaro tajribaga suyangan holda professor Porter taklif etganidek mahsulot ishlab chiqarish xarajatlarida eng kam, ya'ni yetakchi, takomillashtirish, yangilash siyosatiga binoan ish yuritishlari kerak. Biznes rejada tanlangan strategiya va uni aniq joriy etish usullari yozilishi kerak.

Raqobatlashish siyosati tanlanganidan so'ng ishbiarmon quyidagi muammolarni hal etishi kerak:

- qanday qilib siyosatni eng yaxshi usul bilan joriy etish mumkin?
- tashkilot tarkibini qayta tuzish kerakmi?
- siyosatni amalga oshirish uchun moliyaviy tarkib qanday bo'lishi kerak?



– mavjud faoliyat darajasini o‘zgartirmasdan foydani oshirish mumkinmi?

Agarda ishbilarmon o‘z faoliyat darajasini, siyosatini o‘zgartirmoqchi bo‘lsa yoki raqobat bozoriga endi kirmoqchi bo‘lsa, raqobatchilar tomonidan bo‘ladigan harakatlarni hisobga olishi kerak:

- qarshi harakat (hujum)ning ehtimollik darajasi;
- firmaga ta‘sir etish darajasi;
- qachon bunday harakatlar boshlanishi mumkinligi;
- eng xavfli harakatdan qutilish imkoni qancha?

Ishlab chiqarish rejasi bo‘limini yoritishda uni o‘qiydigan kishi soha bo‘yicha ixtisoslashgan muhandislik bilimiga ega emasligini hisobga olgan holda sodda va tushunarli qilib bayon etishi kerak. Moliya xodimlari uchun mahsulot ishlab chiqarish muammolari va ularni asoslash – ishlab chiqarish tizimi elementlarini biznes rejada keltirish kerak. Ishlab chiqarish rejasiga mahsulot ishlab chiqarish xarajatlari ham kirishi kerak. Yuqorida keltirilgan ma‘lumotlardan tashqari quyidagi savollarga ham javoblar bo‘lishi taqozo etiladi:

1. Asosiy ishlab chiqarish usullari va texnologiyasi qanday?
2. Ishlab chiqarish jarayoni va mahsulot ishlab chiqarish operatsiyalari qanday? Bu texnologik operatsiyalarni takomillashtirish, yengillashtirish mumkinmi?
3. Firma ta‘minotchilari kimlar? Ularning manzili va ismi-sharifi.
4. Kritik omillar aniqlanganmi (kamchiliklari), ta‘minotchilarning xomashyo va materiallarni yetkazib berish vaqti va h.k..
5. Ishlab chiqarishni tashkil etish uchun korxonaga qanday quvvatga ega bo‘lishi kerak? Korxonaga quvvatini oshirish uchun qancha mablag‘ talab etiladi?
6. Korxonaga mavjud quvvati bilan faoliyat ko‘rsatganda qanday samaradorlikka erishadi?
7. Ishlab chiqarish operatsiyalarida qaytarilish hollari qancha?
8. Mahsulot sifatini nazorat etish tartibi qanday?
9. Mavjud mashina va jihozlarning, kelajakda kerakli bo‘ladiganlarining tavsifi va ularni tanlash qanday tartibda o‘tkazilishi.



10. Korxonada qayerda joylashadi? Korxonaning manzili va geografik sharoitiga bo'lgan talab qanday?

11. Hozirgi sharoitda va kelajakda korxonada faoliyatini yuritish uchun qancha ishchi kuchi kerak? Mashina va jihozlarni yuritish uchun ishlovchilar malakasining mos kelishi.

Marketing rejasi firma muvaffaqiyat qozonishi uchun o'z mahsulotiga samara beradigan bozor tanlashi kerak va bu yutuqqa erishish usullarini biznes rejaning marketing reja bo'limida yoritiladi.

Yaxshi, sifatli mahsulot ishlab chiqarish, texnologik yangiliklarni joriy etishni davom ettirish kifoya qilmaydi, balki mahsulotni sotib oluvchilar e'tiborini qozonish, to'lov qobiliyatiga ega bo'lgan kishilarni jalb etish kerak bo'ladi.

O'zbekiston ishbilarmonlarining faoliyati shakllanib, bunda marketing muhim ahamiyatga ega bo'lmoqda. Marketing faoliyatida reklama asosiy o'rinni egallaydi.

Biznes rejaning marketing rejasi quyidagilar uchun kerak:

– firmaning marketing faoliyati, ishbilarmonning asosiy maqsadlari va vazifalarini belgilab olish uchun;

– marketing xizmati ishchilari bozorni o'zlashtirishi, o'z mahsulotlari bilan bozorga kirishi uchun asosiy qo'llanma sifatida foydalanishiga;

– investorlar bozorning sig'imi yetarli darajada va kelajakda uni o'sishi to'g'risida ishonch hosil qilishlari uchun.

Ushbu reja firmaning marketing faoliyatining hamma elementlarini hisobga olishi va quyidagi savollarga javob berishi kerak:

1. Mavjud tarmoq bozorida iste'molchilarning asosiy tavsifi qanday? Mavjud bozorni asosiy segmenti, ya'ni iste'molchilarni daromad darajasi, demografik holati, xulq-atvor prinsiplari qanday? Firma qaysi segmentlarga asoslanishiga e'tibor berishi kerak?

2. Mavjud bozor segmentida tashkilot qanday o'rinni egallay oladi? Tashkilotning bozordagi o'rnini kengaytirib, raqobatchilarni bozordan siqib chiqarishni mo'ljallamoqdam?

3. Firma mahsulotlariga baho belgilash usullari qanday? Belgilangan baho darajasi firmaga qancha sof daromad keltiradi? Iste'molchilar uchun imtiyozlar mo'ljallanganmi?

4. Firma mahsulotlarni qaysi usul bilan tarqatadi? Chakana yoki ulgurji mahsulot oluvchi iste'molchilar xizmatiga muhtoj bo'ladimi yoki to'g'ridan to'g'ri iste'molchilar bilan muomala qiladimi? U yoki bu iste'molchining marketing xizmatiga murojaat etishi nima bilan asoslanadi?

5. Firma o'z mahsulotlarini samarali sotish uchun qanday choralar ko'radi? Firma mahsulot siljishini – reklama qilish, sotishni rag'batlantirish, targ'ibot etish, shaxsan sotish, usullarini qo'llashni mo'ljallamoqdami? Mahsulot siljishini moliyalashtirish kim tomonidan amalga oshiriladi? Jamiyat bilan muomala qilishda alohida bo'lim tashkil etiladimi?

6. Firma mahsulotlari uchun texnik kafolat bera oladimi? Mahsulot sotilgandan so'ng servis xizmati qanday tashkil etiladi?

Tashkiliy reja firmadagi mulkchilik shakli bilan tanishtiradi, firmani boshqarish, lavozimlar va javobgarlikni taqsimlash, firmani tashkiliy tarkibi turlari masalalarini yoritib beradi.

Rejani tuzish uchun quyidagi savollarga javob berilishi kerak:

1. Tashkilotning mulkchilik shakli qanday?

2. Asosiy pul ajratuvchi kim yoki tashkilotni asosiy aksiyalari kimga tegishli?

Yopiq turdagi korporatsiyalar uchun ba'zi hollarda aksionerlarni to'liq ro'yxati keltiriladi, qolgan hollarda, ya'ni ochiq turdagi korporatsiyalar uchun 5% aksiyaga ega bo'lgan aksionerlar ro'yxati keltiriladi.

Aksionerlarni quyidagi ma'lumotlar orqali tanishtiriladi:

– ismi-sharifi va pasporti ma'lumotlari;

– hissadorning aksiyalar soni va qiymati;

– hissador aksiyalarining umumiy kapitalga nisbatan salmog'i.

3. Agarda korxonada aksionerlar mulki bo'lsa, qancha aksiyalar chiqarilgan va chiqarish mo'ljallanmoqda hamda ularning qiymati qanday?

4. Hissadorning ovoz berish huquqi qanday, dividendlar to'lash tartibi va miqdori, har bir aksiya uchun moliyaviy zaxira miqdori qancha?

5. Direktorlar kengashi tarkibi qanday va korporatsiyani boshqaruvchilari kimlar?

6. Mulk egalari­ning firmani boshqarishdagi ishtiroki nima bilan izohlanadi va firmani kundalik (joriy) boshqarishda direktorlar kengashi a'zolari kimlar?

7. Firmaning boshqaruvchilari o'rtasida (vazifalari nimalardan iborat) vakolatlar qanday taqsimlangan?

8. Firma menejerlari bilan tuzilgan shartnomaning asosiy belgilari qanday? Menejerlar mehnati qanday rag'batlantiriladi?

9. Firma ishlovchilari firma aksionerlik kapitalini qaysi bir turida ishtirok etadi?

10. Firmaning tashkiliy tarkibi, firma bo'limlarining bir-biri bilan o'zaro munosabatlari qanday?

Biznes rejaning «Moliyaviy reja» bo'limi uchta asosiy reja — hujjatdan iborat: tashkilot balansi, foyda va zararlar rejasi va ke­lajakda naqd pul aylanishining bashorati.

Ko'p firmalar ilmiy izlanishlar olib borish imkoniyatiga ega emas, chunki bunday faoliyat olib borish uchun yuqori malakali mutaxassislar menejerlar va ko'p kapital mablag' ta­lab etiladi hamda ishlab chiqarish yuqori darajada ixtisoslashgan bo'lishi kerak. Shuning uchun katta bo'lmagan firmalar, biznesni endi o'zlashtiruvchilar shu davrgacha mavjud yangi­liklardan foydalanish bilan qanoatlanib, u yoki boshqa mah­sulot va ishlab chiqarish texnologiyalarini imitatsiyalash bilan kifoyalanadilar.

Agarda firma ilmiy izlanishlar olib borish imkoniyatiga ega bo'lsa yoki shu faoliyat bilan shug'ullanayotgan bo'lsa, unda biz­nes rejada quyidagi savollarni yoritish kerak.

— ilmiy izlanishlarga sarflanadigan mablag' miqdori (jum­ladan, xarajatlarning umumiy mahsulot hajmiga nisbatan salmog'i) va ularni raqobatchilarning shu maqsadda sarflaydigan xarajatlari bilan taqqoslash;

— ilmiy izlanishlar bilan shug'ullanuvchi xodimlar malakasi, tajribasi va soni;

— ilmiy izlanish bo'limini kerakli asbob va uskunalar bilan ta'minlanganligi;

— ilmiy izlanish bo'limi xodimlarining erishgan natijalari, tashkilot yutuqlariga qo'shgan hissalari;

– ilmiy izlanish ishlarining yo‘nalishi, firma faoliyatiga tegishli yoki yo‘qligi;

– ilmiy izlanish bo‘limining boshqa ilmiy izlanish olib boruvchi tashkilotlar bilan aloqasi;

– ilmiy izlanish ishlarini moliyalashtirish manbalari (grantlar, subsidiyalar);

– ilmiy izlanish bo‘limining boshqa tashkilotlarga ko‘rsatgan xizmatidan keltirgan foydasi.

Har qanday yaxshi tuzilgan reja ham korxonaga muvaffaqiyatli faoliyat ko‘rsatishi uchun kafolat bo‘la olmaydi. Ajratilgan resurslarni oqilona taqsimlash sharti tadbirni, loyihani amalga oshirishda vujudga keladigan xavfni hisobga olishdir. Xavf – bu ishbilarmonlik faoliyatida mo‘ljallangan natijaga erisha olmaslik, ya‘ni mo‘ljaldagi foydani ololmaslik yoki salbiy natija bilan tugatish (zarar)ni bildiradi.

Har qanday ishbilarmonning xavfi quyidagi uch omil bilan ifodalanadi:

– xavfning miqdori, tadbir-loyihani amalga oshirishdagi yo‘qotish miqdori;

– xavf ehtimoli;

– vujudga keladigan xavfni boshqara olinish darajasi.

Yuqorida qayd etilgan xavflardan tashqari biznes rejaning «moliyaviy reja» bo‘limida investitsion xavf ham hisoblanadi. Investitsion xavfga ajratilgan bo‘lim esa investorlar qiziqishini yanada oshiradi. Bu bo‘limda quyidagilarni yoritish kerak:

1. Vujudga keladigan xavflarni umumiy baholash. Biznes rejani tuzishda, katta xavf tug‘dirmaydigan, katta foyda olish yoki xavfli kapital mablag‘ni ko‘p joriy etib, yuqori samaradorlikka erishiladigan takliflarni keltirish va buning uchun odatda kutiladigan xavflarni statistik va ekspert usulidan yoki ularni kombi-natsiyalaridan foydalanish maqsadga muvofiq bo‘lar edi.

2. Xavf turlari tahlili, ularning kelib chiqish manbalari va vujudga kelish vaqti. Xavf vujudga kelish manbalariga qarab quyidagicha bo‘lishi mumkin: xo‘jalik; inson shaxsiga bog‘liq; tabiat omillariga bog‘liq.

Xavf vujudga kelish sabablariga qarab quyidagicha bo‘lishi mumkin:

– kelajakni bashorat eta olish mumkin emasligi sababli, ta'minotchi va iste'molchi sheriklarining xulqini avvaldan bilib bo'lmashligi;

– xavfni vujudga kelish xarakteriga ko'ra siyosiy va iqtisodiy (tijorat), texnik va bozor.

3. Xavfning zararini kamaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar – ayniqsa fors-major holatlarida, jumladan: valyuta kursini o'zgaruvchanligida, ish tashlashlarda, xalqaro kelishmovchilikda, yangi me'yorlarni qabul qilinganda yoki umumdavlat bo'yicha pul qiymatlari o'zgarganda ko'rib chiqilishi kerak.

Xavfga qarshi ko'riladigan tadbirlar orasida korxonada faoliyatini samarali bashorat qilish va doimiy uzluksiz rejalashtirish, kafolatlash va o'z-o'zini kafolatlash, fyucher kelishuvlarni kafolatlash, aksiyalarni chiqarish, diversifikatsiyalash alohida o'rin tutadi.

Tijorat xavflarini, odatda loyiha homiylari o'z zimmalariga oladilar yoki uzoq muddatga xomashyo, materiallar yoki kerakli mashina va asboblarni yetkazib beruvchi ta'minotchilar uzoq muddatga shartnoma tuzish bilan kafolatlaydilar.

Iqtisodiy xavfni baholash va undan kafolatlanish ancha qiyin. Bunday hollarda kafolatchilar ishbilarmonlar bilan loyihani sotib olish huquqiga egalikni olib shartnoma tuzadilar, shunday qilib siyosiy xavfning oldini oladilar. Siyosiy va regional xavfdan kafolatlanish bilan maxsus tashkilotlar, ya'ni moliyaviy kredit institutlari, shunday holatlarni o'z zimmasiga oluvchi ixtisoslashgan kompaniyalar shug'ullanadilar.

Biznes rejani muvaffaqiyat qozonishida uning mazmunini yoritishdan muhimroq maqsad yo'q.

E'tiborsiz, savodsizlarcha tuzilgan, ko'p yoki qisqa hajmda tuzilgan biznes reja potensial investorlar qiziqishini uyg'otmaydi va ular tomonidan loyiha qo'llab-quvvatlanmasligi mumkin.

Biznes rejalashtirish sohasidagi mutaxassislar biznes rejani shakllantirishda quyidagi qoidani taklif etadilar:

1. Jumalalar aniq, qisqa, tushunarli va jo'shqin bo'lishi kerak. Chiroyli-uzun jumla yozish shart emas. Iloji boricha aniq shaxslar, muammolar to'g'risida so'z yuritish kerak.



2. Texnik va texnologik iboralar iloji boricha qisqa va tushunarli bo'lishi kerak. Aks holda biznes rejani o'quvchi, ishbilarmon o'z ishini yaxshi tushunmaydi, degan xulosaga kelishi mumkin.

3. Biznes reja tarkibiga faqat bajariladigan ish bo'yicha ma'lumotlarni kiritish kerak.

4. Biznes rejada yoritilgan fikr o'quvchilarga tushunarli bo'lishi kerak. Biznes imkoniyatidan yuqori natijalarni, agarda u reklama uchun yozilgan bo'lsa ham keltirmaslik kerak. Potensial investorlar — banklar, davlat, venchur kompaniyalari — odatda aniq holatdan xabardor bo'ladilar. Bozor sig'imi, uning o'sishi, rejalashtirilgan bozordagi ulushlari to'g'risidagi ma'lumotlar aniq va yaxshi asoslangan bo'lishi kerak.

5. Biznes rejadagi holatlar rasmlar, diagramma, jadval va grafik ko'rinishida keltirilganda tushunarli bo'ladi.

6. Rejaning tarkibi aniq va tushunarli bo'lishini ta'minlash juda muhim. Ma'lumotlar yaxshi ajratilgan, paragraflarga bo'linib, qisqa bo'lishi kerak. Biznes rejaning ayrim qismlarini yoritishda har xil ranglar, shriftlardan foydalanilsa oson o'qiladi va ko'zga yaqqol tashlanadi.

7. Biznes rejaning asosiy taklif-natijalarining xulosalari alohida ajratib berilishi kerak.

8. Biznes rejaning asosiy bo'limlarini ortiqcha ma'lumotlar bilan to'latish kerak emas. Agarda bu ma'lumotlar muhim bo'lsa, ularni qo'shimcha ma'lumotlarni talab etuvchi o'quvchilar uchun «Ilova» qismida keltirsa bo'ladi.

9. Biznes reja ustida ishlash uchun vaqtni to'g'ri tanlash kerak, chunki hamma fikrni bir joyga jamlab yozish kerak bo'ladi.

10. Biznes rejani yozishda rejaning egiluvchan bo'lishi kerakligi prinsipi yoddan ko'tarilmasligi shart.

11. Agarda biznes rejada tashkilotni rivojlantirish va yangi biznesda yangi faoliyatni kengaytirish mo'ljallansa, u holda mavjud biznes faoliyat shikastlanmasligi va rejalashtirilgan asosiy operatsiyalarga ta'sir etishini ham hisobga olish kerak.

### **3.2. Mahsulot ishlab chiqarish rejasi**

Trikotaj korxonalarida mahsulot ishlab chiqarish hajmini rejalashtirishda mahsulot ishlab chiqarish dasturi o'z ichiga natura



va qiymat birliklaridagi mahsulot ishlab chiqarish hajmini hisoblashni oladi.

Mahsulot ishlab chiqarish dasturining o'rtacha ko'rsatkichlarini hisoblash quyidagicha amalga oshiriladi:

Ishga tayyor mashina soatlar ko'rsatkichi aniqlanadi.

$$\text{Ishga tayyor mashina soatlar} = M_z \cdot T_{\text{yil}}$$

Bu yerda,  $M_z$  — o'rnatilgan dastgohlar soni,  $T_{\text{yil}}$  — yilning davomiyligi.

Ishlayotgan mashina soatlar ko'rsatkichi ishga tayyor mashina soatlarini dastgohlarning foydali ishlash koeffitsiyentiga ko'paytirish orqali aniqlanadi:

$$\begin{aligned} \text{Ishlayotgan mashina soatlar} &= \\ \text{Ishga tayyor mashina soatlar} \cdot KRO & \end{aligned}$$

Bu yerda,  $KRO$  — dastgohlarning foydali ishlash koeffitsiyenti.

Natura birliklardagi mahsulot ishlab chiqarish hajmi quyidagicha aniqlanadi:

$$V_{\text{kg.yil}} = M_z \cdot N_m \cdot KRO \cdot T_{\text{yil}}$$

Bu yerda,  $N_m$  — mashinaning unumdorlik normasi bo'lib, me'yorlash kartasi hisobi asosida qabul qilinadi.

$$V_{\text{dona.yil}} = \frac{V_{\text{kg.yil}}}{Q_{\text{max}}}$$

Bu yerda,  $Q_{\text{max}}$  — mahsulot birligining og'irligi.

Qiymat birliklaridagi mahsulot ishlab chiqarish hajmi ko'rsatkichlari quyidagicha aniqlanadi:

$$\text{Tovar mahsuloti} = V_{\text{dona yil}} \cdot \text{Baho}_{\text{kelish.ulgurji}} \cdot K_{\text{sort}}$$

$$\text{Sotilgan mahsulot} = V_{\text{dona yil}} \cdot \text{Baho}_{\text{kelish.chakana}} \cdot K_{\text{sort}}$$

Ishlab chiqarilgan tovar mahsuloti qiymati mahsulotning kelishilgan ulgurji bahosi va sort koeffitsiyentiga bog'liq holda hisoblanadi. Sotilgan mahsulot qiymatini aniqlaganda kelishilgan chakana baho bo'yicha hisoblanadi. Bunda savdo tashkilotlarining chegirmasi inobatga olinadi. Mahsulot sifati qanchalik

yuqori bo'lsa, sort koeffitsiyenti ham, mahsulot qiymati ham shunchalik yuqori bo'ladi.

**Dastgohlarning rejalashtirilgan bekor turishlari vaqti hisobi.** Yillik mahsulot hajmini aniqlashda mashinalarning rejadagi bekor turishlari vaqti, ya'ni mashinalarning kapital, o'rta va joriy ta'mirlashlar vaqtida, mashinalarni tozalash, ularni qayta zapravka qilish vaqtlarida bekor turishlari vaqti hisobga olinadi.

Ishlab chiqarilgan mahsulotning hajmi natura birliklarda quyidagicha aniqlanadi:

$$V = M_z \cdot T_{yil} \cdot N_m \cdot KRO$$

Bu yerda,  $M_z$  — o'rnatilgan mashinalar soni,  $T_{yil}$  — mashinalarning ishlash vaqti,  $N_m$  — mashinalarning unumdorlik normasi,  $KRO$  — mashinalarning foydali ishlash koeffitsiyenti.

$$KPO = 1 - \frac{0}{100}$$

Mashinalarning foydali ishlash koeffitsiyenti ularning yil davomida bekor turishlari foizi ( $a$ )ga bog'liq bo'lib, ularning yil davomida foydali ishlash foizini ko'rsatadi.

Mashinalarning rejadagi bekor turishlari foizini aniqlaganda quyidagi ko'rsatkichlarni hisobga olish kerak:

- mashinalarning bekor turishlari vaqti normativlari;
- rejadagi bekor turishlar oralig'idagi vaqt (yil, oy);
- ta'mirlovchilar brigadasidagi ishchilar soni;
- mashinalarning bir yildagi ishlash vaqti;
- mashinalarning ishlash rejimi;
- ta'mirlovchilar brigadasining ishlash rejimi.

$a$  — bekor turishlarning umumiy foizi bo'lib, quyidagicha aniqlanadi:

$$a = a_1 + a_2 + a_3 + a_4 + a_5$$

Bu yerda,  $a_1$  — mashinalarning kapital ta'mirlash vaqtida bekor turishlari foizi bo'lib, quyidagicha aniqlanadi:

$$a_1 = \frac{\text{bekor turishlar vaqti oralig'i} \cdot 100}{\text{mashinalarning ishlash vaqti}}$$

$a_2$  – mashinalarning o'rtta ta'mirlashda bekor turishlari foizi bo'lib, kapital ta'mirlash vaqtida bekor turishlar foizini topish formulasi orqali aniqlanishi mumkin. Mashinalarning kapital va o'rtta ta'mirlash vaqtida bekor turishlar foizini aniqlashda ularni ta'mirlashga sarflanadigan vaqt normasi hamda ta'mirlashlar oralig'i mashinalarning turiga bog'liq holda qabul qilinadi.

Ta'mirlash ishlari stend usulida yoki mashina uzellari bo'yicha amalga oshirilishi mumkin.

Uzellar bo'yicha ta'mirlashda ta'mirlash ishlari mashinalarning ayrim bo'laklari bo'yicha bo'ladi, bunda ularning nosoz ayrim qismlari o'rniga boshqa sozlangan qismlar o'rnatiladi. Demak, mashinalar birinchi smenada bekor turadi, ikkinchi smenada esa ishlaydi.

Stend usulida esa buzilgan mashinalar o'rniga boshqa sozlangan mashinalar o'rnatiladi. Demak, bu holda o'rtacha ta'mirlash vaqti faqat montaj vaqtidan va mashinalarni sozlab, ishga qo'yish vaqtlaridan iborat bo'ladi. Ta'mirlashning bu turi faqat paypoq to'qish mashinalari va tikuv mashinalari uchun qo'llaniladi.

Tanda to'quv mashinalari, aylanma trikotaj mashinalari va koton mashinalarida o'rtacha ta'mirlash mashina uzellari bo'yicha amalga oshiriladi.

$a_3$  – mashinalarning joriy ta'mirlash vaqtida bekor turishlari foizi bo'lib, 1–3 foiz oralig'ida qabul qilinadi.

Tanda to'quv mashinalarida ularni qayta zapravka qilish vaqti ham hisobga olinadi.

$$a_4 = \frac{\text{zapravka vaqti} \cdot 100}{\text{o'rash vaqti}}$$

Zapravka vaqti 1–2 soatni tashkil etadi. O'rash vaqti esa o'ramning og'irligini mashinaning unumdorlik normasiga bo'lish orqali aniqlanadi.

Mashinalarni tozalash vaqtida bekor turishlari foizi ularning texnologik holatini hisobga olgan holda har 3 oyda 1 marta, 1 oyda bir marta yoki haftada 1 marta o'tkazilishi mumkin. Ularni tozalashga 2–4 soat rejalashtirilishi mumkin.

$$a_5 = \frac{\text{tozalash vaqti} \cdot 100}{\text{tozalash oralig'i}}$$

Mashinalarning foydali ishlash koeffitsiyenti birdan kichik bo'ladi. Bu koeffitsiyent yil davomida mashinalarning foydali ishlash foizini ko'rsatib, uning ortishi mahsulot hajmining ortishiga olib keladi.

### 3.3. Moddiy resurslarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish

Reja — mohiyati, tarkibi, uni ishlab chiqarish va tasdiqlash tarkibi. Reja loyihasini ishlab chiqishda dastlabki ma'lumotlar, asosiy va yordamchi materiallarga bo'lgan ehtiyojni hisoblash usullari. Moddiy resurslarni omborxonadagi zaxiralar tarkibi.

Trikotaj korxonalarida xomashyoni ishlatish va undan unumli foydalanish bugungi kunda muhim vazifalardan biridir. To'quvchilik korxonalarida mahsulot tannarxini 70–80% ini xomashyo, qolgan qismini esa ishlov berish (ish haqi, yordamchi material, amortizatsiya xarajatlari va h.k.) tashkil etadi.

Xomashyoni tejash va ratsional ishlatishni bir necha yo'llari mavjud:

1. Korxonada texnologik jarayonlarni ishlashini ratsional tashkil qilish (chiqindilarni kamaytirish, yarimfabrikatlar uzunligini va og'irligini ko'paytirish yo'llarini topish kerak);

2. Belgilangan texnik normalarni xomashyo ishlatishda to'g'ri aniqlash, ishlatish va me'yorni chegaradan chiqarmaslik, xomashyodan unumli va tejamkorlik bilan foydalanish uchun jarayonlar bo'yicha ishchilarning ish usullari malakali va to'g'ri bajarilishini ta'minlash va dastgoh hamda uskunalarni texnik holatini yaxshi saqlab turish kerak.

3. Xomashyoni va chiqindilarni jarayonlar bo'yicha hisob-kitobini to'g'ri va aniq olib borish katta ahamiyatga ega va tejamkorlikni tashkil qilish yo'llaridan biri hisoblanadi.

To'quvchilik korxonalarida xomashyoni rejalashtirish va uni ishlatishni tahlil qilish xomashyo balansi yordamida amalga oshiriladi.

Balans — so'zi tenglik degan ma'noni bildirib, ikki qismdan iborat bo'lgan hujjatdir. Balansning chap tomonida keltirilgan xo-

mashyo, ya'ni korxonaga kelib tushgan xomashyo miqdori qayd qilinadi. Xomashyo kg, tonna va pul birliklarida ifodalanishi mumkin.

Balansning o'ng tomonida xomashyoning sarf bo'lgan qismi, ya'ni ishlab chiqarilgan to'qima miqdori qayd qilinadi. To'qima miqdori kg, tonna va pul birliklarida ifodalanishi mumkin. Bundan tashqari jarayonlar bo'yicha tashkil topgan har xil turdagi chiqindilar kg va pul birliklarida aniqlanadi.

Miqdoriy balans quyidagi formula bilan belgilanishi mumkin:

$$Mt+Ma+Mox = Mxt+Mt+Ma+Mox$$

Bu miqdoriy balans formulasidan to'quv fabrikasida ishlab chiqarilgan to'qima miqdori (kg, tonna) quyidagicha aniqlanadi:

$$Mxt = (Mt+Ma+Mox)-(Mt+Ma+Mox)$$

Miqdoriy balans asosida to'quv korxonalarida qiymat balansi aniqlanadi. Buning uchun korxonalar xomashyo va chiqindilarning narxlaridan foydalanishi kerak.

$$R \cdot Mt + R \cdot Ma + Mox = Mxt + R \cdot Mt + R \cdot Ma + Mox$$

Bu yerda, R – tanda, arqoq va chiqindilar narxi.

Balansda qiymat ko'rinishidagi xom to'qima miqdori quyidagicha aniqlanadi:

$$Mxt = (R \cdot Mt + R \cdot Ma + Mox) - (R \cdot Mt + R \cdot Ma + Mox)$$

Trikotaj korxonalarida mahsulot ishlab chiqarish hajmining o'sishi o'z navbatida mehnat ashyolarining ortishiga olib keladi. Agar trikotaj korxonalarida ishlab chiqarish xarajatlarining 75–90%i moddiy xarajatlarni tashkil etishini hisobga olsak, u holda xomashyo sarfini qisqartirish xalq xo'jaligida naqadar katta ahamiyatga ega ekanligini ko'ramiz.

Moddiy resurslardan foydalanish samaradorligini rejalashtirish korxonada mahsulot birligini ishlab chiqarishga sarflanishi lozim bo'lgan xomashyoning miqdorini belgilash, xomashyo sarfining chora-tadbirlarini aniqlash, oqibat natijada mahsulot ishlab chiqarish hajmini oshirishning ichki imkoniyatlarini aniqlashga asoslangan.

Moddiy resurslardan foydalanish samaradorligini baholash uchun bir qator ko'rsatkichlardan foydalaniladi. Bular xom-



ashyo sarfi, xomashyo va materiallardan foydalanish koeffitsiyenti, chiqindilarning mahsulot ishlab chiqarishdagi ulushi kabi ko'rsatkichlardir.

Korxonaning xomashyo va material resurslar sarfini kamaytirishning quyidagi yo'llari mavjud:

1. Mahsulotlarning konstruksiyasini o'zgartirish va takomillashtirish.

2. Ishlab chiqarish texnologiyasini takomillashtirish.

3. Materiallarga ketadigan xarajat me'yorlarini kamaytirish, ishlab chiqarishning ikkilamchi resurslaridan va chiqitlaridan foydalanishni yo'lga qo'yish.

4. Ishlab chiqarishda sifatsiz mahsulot (brak)ga aslo yo'l qo'ymaslik.

Mahsulot yetkazib berish shartnomalar bilan rasmiylashtiriladi. Bu tranzit bilan mahsulot tayyorlovchilardan iste'molchilarga yoki ta'minot — mol o'tkazish korxonalari va tashkilotlarining omborlari orqali amalga oshiriladi. Mahsulotlarni omborlardan yetkazib berishda mol oluvchilarga mahsulotni iste'molga tayyorlash (materiallarni qirqish va bichish, mayda idishlarga qadoqlab yoki o'lchab joylash) va boshqalar yuzasidan ishlab chiqarish xizmati ko'rsatiladi. Korxonalarining moddiy-texnika ta'minoti holatini tahlil qilish cheklangan doirada olib boriladi, chunki ularning hisobotida, jumladan yillik hisobotida ta'minot holati to'g'risida ma'lumotlar juda kam beriladi. Ularda korxonaga ajratilgan fondlar to'g'risida ma'lumotlar berilmaydi, ularning sotilishi keltirilgan materiallarning assortimenti hamda sifati bo'yicha ishlab chiqarish talab va ehtiyojlarga mos keladimi yoki yo'qmi, shunga o'xshash ma'lumotlar ko'rsatilmaydi.

Materiallarni reja doirasida tayyorlash mahsulot ishlab chiqarish rejasini bajarish uchun imkoniyat yaratadi. Agar materiallar tejab-tergab sarf etilmasa va ularning haqiqatdagi sarfi me'yorga nisbatan ortiqcha bo'lsa, u holda tayyorlangan materiallar mahsulot ishlab chiqarish rejasini bajarish uchun yetarli bo'lmaydi.

Materiallardan foydalanishda ortiqcha sarf-xarajat bo'lgan bo'lsa, u holda qancha kam mahsulot ishlab chiqarildi yoki materiallarni iqtisod qilish natijasida qancha qo'shimcha mahsulot



ishlab chiqarilganligini aniqlash kerak. Bularni hisoblash usuli quyidagicha:

1. Mahsulot birligi uchun belgilangan xarajat me'yori materiallarga ketgan haqiqiy xarajatlar bilan taqqoslanadi.

2. Olingan iqtisod yoki ortiqcha xarajat ishlab chiqarilgan mahsulotning umumiy miqdoriga ko'paytiriladi.

3. Materiallarni sarf etishda sodir bo'lgan ortiqcha xarajat reja bo'yicha belgilangan xarajat normasiga bo'linadi. Shu tariqa iqtisod qilish natijasida qo'shimcha ishlab chiqarilgan mahsulot yoki ortiqcha xarajat oqibatida ishlab chiqarilmagan mahsulot hajmi aniqlanadi. Tahlil uchun kerakli ma'lumotlar muhim mahsulotlar turlari tannarxida (kalkulyatsiyasida) beriladi.

Mahsulotni ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan xomashyoning miqdori va qiymati hamda tayyor trikotaj mahsulotlarida mujassamlangan xomashyoning qiymati xomashyo balansi ko'rinishida aniqlanadi.

Trikotaj korxonalarida ko'zda tutilgan miqdorda mahsulot ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan xomashyoning miqdori chiqindilarni hisobga olgan holda mahsulot birligini ishlab chiqarishga ketadigan xomashyo sarfiga bog'liq holda rejalashtiriladi. Xomashyoning qiymati esa uning miqdori va bahosiga bog'liq holda aniqlanadi.

Tayyor mahsulotda mujassamlashgan xomashyoning miqdorini umuman sarflangan xomashyo miqdoridan chiqindilar miqdorini ayirish orqali aniqlash mumkin. Xomashyoning qiymatini ham xuddi shu yo'sinda aniqlanadi. Tayyor mahsulotda mujassamlangan xomashyoning bahosini aniqlash uchun uning qiymatini miqdoriga bo'lish kerak.

Xomashyo balansini hisoblashda qayta o'rash, to'qish, bo'yash-pardozlash va bichish jarayonlarida yuzaga keladigan chiqindilar, loskut qirqimlar, matoning yaroqsiz joyi bor qirqimlari hisobga olinadi.

Xomashyoning bahosi ulgurji baho preyskuranti bo'yicha aniqlanadi. Bunda ishlatilayotgan xomashyoning nomeri, sorti, g'altaklarning o'lchami, shuningdek ingichka tolali I—III gr, o'rta tolali IV—X gr paxtadan ekanligi, jun tolasi bo'lganda esa ingichka yoki qalin yigirilganligi ham hisobga olinadi.

Trikotaj sanoatida ishlatiladigan xomashyoning bahosiga ularni g'altaklarga qayta o'rash vaqtida parafinlash uchun 5% qo'shiladi. Qayta ishlatiladigan chiqindilar qiymati xomashyo qiymatidan ayirib tashlanadi.

Qayta ishlatiladigan chiqindilarga boshqa tashkilot va korxonalariga sotiladigan yoki korxonaning yondosh sexlarida qayta ishlatiladigan xomashyo kiradi.

Chiqindilarning bahosi xomashyo turiga bog'liq holda chiqindilar bahosi preyskuranti bo'yicha qabul qilinadi.

Baho preyskurantida loyihada aniqlangan chiqindilar o'rtasidagi farqni e'tiborga olinib, ularni quyidagicha baholash maqsadga muvofiqdir:

1. Uzilgan iplarni qayta o'rashdagi chiqindilar — paypoq ishlab chiqarishda uzilishlarda hosil bo'lgan kesiklar bahosi bo'yicha.

2. Qayta o'rashdagi, to'qishdagi uzilgan iplar — chigal iplar bahosi bo'yicha.

3. Qayta to'qib bo'lmaydigan mahsulot kesiklari — paypoq ishlab chiqarishdagi kesiklar bahosi bo'yicha.

4. Tanda to'quv mashinalarni qayta taxt qilishda yuzaga kelgan tolaning oxiri — tolaning oxirgi bahosida.

5. Bichish va tikishdagi kengligi 10 sm gacha bo'lgan chiqindilar — trikotaj kesiklari bahosida.

6. Bichish va tikishdagi boshqa chiqindilar va loskut qoldiqlar — xomashyoning turi va o'lchamiga ko'ra loskut qoldiq bahosida hisoblanadi.

Xomashyodan foydalanishni yaxshilash tadbirlari quyidagicha:

— korxonalar omborlarida xomashyoni saqlashni yaxshi yo'lga qo'yish, ishlab chiqarish partiyalarini to'g'ri tanlash, xomashyoni va yarim tayyor mahsulotlarni barcha o'timlar bo'yicha hisob-kitobini yo'lga qo'yish;

— xomashyoni asosiy texnologik jarayon uchun tayyorlash, tayyorlov o'timlari va bo'limlarida kompleks mexanizatsiyalashni joriy etish;

— texnologik mashina va uskunalarni texnik holatda saqlash hamda ularni takomillashtirish;

– texnologik jarayonning har bir o‘timida to‘g‘ri texnologik holatni tashkil etish, qabul qilinayotgan xomashyo partiyasini to‘g‘ri nazorat etishni tashkil etish;

– ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi ishchilar malakasini oshirish, mehnatni yangicha usul va uslublarini joriy etish, xomashyoni tejab sarflash bo‘yicha musobaqalar tashkil etish hamda rag‘batlantirish;

– yangi texnologiyani joriy etish, yordamchi texnologik operatsiyalarni bajarishni avtomatlashtirish, uzilishlarni kamaytirish, birlik mahsulot ishlab chiqarish uchun amalda xomashyo sarfini kamaytirishga erishish va h.k..

### 3.4. Mehnat va ish haqi rejasi

Mehnat va ish haqi rejasi korxonada yillik rejasining asosiy bo‘limlaridan biri bo‘lib, bunda asosiy maqsad – korxonani to‘g‘ri va to‘liq ishchi kuchi bilan ta‘minlash hamda bu ishchilarga yil mobaynida ish haqi to‘lash fondlarini belgilashga qaratilgan.

Mehnat va ish haqi rejasi to‘quv sexi dasturi bilan uzluksiz bog‘langan. Bu reja bir necha qismdan iborat:

1. To‘quv korxonasida ishlayotgan ishchilar sonini rejalashtirish va aniqlash (asosiy, yordamchi ishchilar, xizmatchilar va rahbariyat);

2. Kategoriyalar bo‘yicha ish haqi fondlarini hisoblash;

3. Ish kuchi balansini tuzish, mehnat samaradorligini aniqlash va asosiy mehnatga tegishli texnik iqtisodiy ko‘rsatkichlarni aniqlash.

Hozirgi kunda shu mehnat rejasini tuzishda korxonalar juda katta huquq va mustaqillikka ega. Korxonaning o‘zi ishchi xizmatchilar va muhandislarga bo‘lgan talabni o‘zining ichki tuzilishi va ehtiyojiga qarab aniqlashi mumkin.

Korxonada ishlayotgan ishchilarni 2 ta asosiy guruhga ajratish mumkin:

1. Ishlab chiqarishda band bo‘lganlar (ishchilar, xizmatchilar, shogirdlar, muhandislar, rahbariyat);

2. Ishlab chiqarishda band bo‘lmaganlar (oshpazlar, bog‘cha tarbiyachilari, o‘t o‘chiruvchilar).

Bu rejani tuzishda eng muhim vazifa — ishlayotgan ishchilar sonini belgilash.

Bu vazifa 2 usul bilan aniqlanadi:

1-usul. Ishchilar soni xizmat ko'rsatish me'yori yoki mahsulot ishlab chiqarish me'yoriga asosan aniqlanadi.

2-usul. Ishchilar soni ma'lum bir belgilangan ko'rsatkichga asoslanib topiladi (bitta slesar 120 ta kengligi 100 sm bo'lgan dastgohlarga xizmat qilishi mumkin, bir farrosh 150 m<sup>2</sup>ga xizmat qilishi kerak).

Ishchilar sonini aniqlaganda to'quv korxonalarida ishchilarni soni ro'yxat bo'yicha va ish joyiga kelishi bilan belgilanadi.

Xizmat ko'rsatish me'yoriga asosan ishchilar soni quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$Ch = \frac{M}{N_0}$$

Bu yerda, M — o'rnatilgan dastgohlar soni, N<sub>0</sub> — ishchining xizmat ko'rsatish normasi.

Mahsulot ishlab chiqarish me'yoriga asosan ishchilar soni quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$Ch = \frac{V}{T} \cdot N \cdot K$$

Bu yerda, V — rejalashtirilgan mahsulot hajmi, T — belgilangan ish vaqti, N — belgilangan mahsulot ishlab chiqarish me'yori (1 ishchiga), K — me'yorni oshirib bajarish koeffitsiyenti.

Korxonalarda ro'yxat bo'yicha ishchilar sonini aniqlash uchun ishchilarning turli sabablar bo'yicha ishga kelmasligini aniqlash kerak.

Ishga kelmaslikning asosiy sabablari quyidagilar:

1. Mehnat ta'tili.
2. Sirtqi o'qiydigan ishchi talabalarning o'quv ta'tili.
3. Kasallik tufayli.
4. Sababsiz ishga chiqmaslik.

Korxonalarda ro'yxatdagi ishchilar soni quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$$Ch_r = \frac{Ch}{1 - \frac{N\%}{100}}$$

Bu yerda, Ch — ishga kelgan ishchilar soni, N% — ishga kelmagan ishchilar foizi.

Mehnat va ish haqi rejasida yakunlov bo'limining asosiy mehnat ko'rsatkichlarining hisoboti chiqariladi. Shu ko'rsatkichlarning asosiylari quyidagilar:

- mehnat unumdorligi;
- ishchi kuchining nisbiy sarfi;
- o'rtacha soatlik ish haqi;
- o'rtacha kunlik ish haqi;
- o'rtacha oylik ish haqi.

Mehnat va ish haqi rejasi korxonada xodimlarining sonini, ularning ish haqlari fondini va bo'lim bo'yicha asosiy texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarni hisoblashni o'z ichiga oladi.

Korxonada ishchilarini bajaradigan vazifalarining xarakteriga bog'liq holda ularni 3 ta guruhga: asosiy, yordamchi va yondosh guruh ishchilariga bo'lish mumkin.

Asosiy guruh ishchilari deb, mahsulot ishlab chiqarish jarayonida bevosita ishtirok etadigan ishchilarga aytiladi. Bu guruh ishchilariga qayta o'rovchilar, tikuvchilar, bichuvchilar, bo'yoqchi-pardozlovchilar kabilar kiradi.

Yordamchi guruh ishchilari deb, asosiy guruh ishchilari ishini uzluksizligini ta'minlovchi ishchilarga aytiladi. Bu guruh ishchilariga usta yordamchilari, brigadirlar, yuk tashuvchilar, mashinalarni moylovchilar, tozalovchilar, slesarlar, elektriklar kabi ishchilar guruhi kiradi.

Yondosh guruh ishchilariga esa laborantlar, kontrolyorlar, farroshlar, omborxonada xodimlari kabi ishchilar kiradi.

Asosiy guruh ishchilarining soni yillik mahsulot ishlab chiqarish hajmi, o'rnatilgan dastgohlar soni hamda dastgohlarga xizmat ko'rsatish me'yoriga bog'liq holda aniqlanadi. Yordamchi va yondosh guruh ishchilarining soni xizmat ko'rsatish me'yoriga bog'liq holda rejalashtiriladi. Korxonada xodimlariga ishbay, ish-



bay-mukofotbay, vaqtbay-mukofotbay maosh sistemalarida haq to'lanishi mumkin.

Ishbay ish haqi deb, ishlab chiqariladigan mahsulotning hajmiga qarab to'lanadigan haqqa aytiladi. Ishbay ish haqi quyidagicha aniqlanadi:

$$\text{Ishbay ish haqi} = V_{\text{natur.}} \cdot \text{Ratsenka}$$

Bu yerda, Ratsenka (buyumni tikish qiymati) – mahsulot birligini ishlab chiqarilganligi uchun to'lanadigan haq bo'lib,

quyidagicha aniqlanadi: 
$$R = \frac{T_s}{N_v}$$

Bu yerda,  $T_s$  – tarif stavkasi,  $N_v$  – mahsulot ishlab chiqarish normasi.

Ishbay-mukofotbay ish haqi esa ishbay ish haqiga mukofotni qo'shish orqali aniqlanadi. Ishbay-mukofotbay sistemada asosan asosiy guruh ishchilariga haq to'lanadi.

Vaqtbay ish haqi deb, korxonada ishchilariga ularning ishlagan ishchi-soatlariga tarif razryadlarini hisobga olgan holda to'lanadigan haqqa aytiladi. Vaqtbay ish haqi quyidagicha aniqlanadi:

$$\text{Vaqtbay ish haqi} = \text{ishlagan ishchi soatlar} \cdot T_s$$

Bu yerda,  $T_s$  – tarif stavkasi, ya'ni ishlagan ish vaqti birligiga va tarif razryadlariga qarab to'lanadigan haq. Vaqtbay sistemada asosan yordamchi guruh ishchilariga haq to'lanadi. Injener – texnik xodimlar hamda yondash guruh ishchilariga asosan maosh sistemasida haq to'lanadi.

**Ish haqi yillik fondi hisobi.** Ish haqi fondi deb, korxonaning ishchi-xizmatchi xodimlariga ma'lum vaqt mobaynida haq to'lash uchun ajratilgan mablag' yoki fondga aytiladi.

Ish haqi fondi 3 guruhga bo'linadi:

1. Ish haqining soatlik fondi.
2. Ish haqining kunlik fondi.
3. Ish haqining yillik fondi.

Ish haqining soatlik fondi deb, vaqtbay sistemada ishlayotgan ishchilarga ularning sof ishlagan ishchi soatlari uchun, ishbay sistemada ishlayotgan ishchilarga esa ularning sof ishlab chiqar-



gan mahsulotlarining hajmi uchun to'lanadigan ish haqiga aytiladi. Ish haqining soatlik fondi mehnat shtatlari jadvali hisobiga asoslanib aniqlanadi.

Ish haqining kunlik fondi deb, ish haqining soatlik fondidan tashqari ishlanmagan, lekin mehnat qonuniga ko'ra ish haqi fondidan haq to'lanishi lozim bo'lgan vaqt uchun ham to'lanadigan qo'shimcha haqni hisobga olgan holdagi ish haqi fondiga aytiladi. Bu ko'rsatkich ish haqining soatlik fondiga o'smir bolalarning imtiyozli soatlari uchun va tungi smenadagi ish uchun hamda yosh bolalik onalarning imtiyozli soatlari uchun to'lanadigan qo'shimcha haqni qo'shish orqali aniqlanadi.

Ish haqining yillik fondi ish haqining kunlik fondiga mehnat ta'tili kunlari uchun ham to'lanadigan qo'shimcha haqni qo'shish orqali aniqlanadi.

Mehnat va ish haqi rejasi bo'yicha texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlar hisobi.

1. Natura birliklaridagi mehnat unumdorligi.

a) kg hisobida:

$$MU = \frac{V_{kg}^{yil}}{I_{is}}$$

Bu yerda,  $V_{kg}^{yil}$  – kg hisobida ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi,  $I_{is}$  – yillik ishlangan ishchi soatlar.

b) dona hisobida:

$$MU = \frac{V_{dona}^{yil}}{I_{is}}$$

2. Qiymat birliklaridagi mehnat unumdorligi:

$$MU = \frac{TM}{I_{rs}}$$

Bu yerda,  $TM$  – tovar mahsuloti qiymati,  $I_{rs}$  – ishchilarning ro'yxatdagi soni.

3. 100 ta mashinaga to'g'ri kelayotgan ishchi kuchi sarfi ulushi.

$$U_i = \frac{I_{ms}}{I_{is}} \cdot 100$$

Bu yerda,  $I_{ms}$  – ishlangan mashina soatlar.

4. Mehnat unumdorligi:

$$MU = \frac{V_{kg}^{yil}}{I_{is}}$$

Bu yerda,  $N_m$  – mashinaning unumdorligi,  $U_i$  – har bir mashinaga to'g'ri keladigan ishchi kuchi sarfi ulushi.

5. Mehnat sarfi:

$$MS = \frac{1}{MU}$$

6. O'rtacha soatlik ish haqi:

Ish haqining soatlik fondi / Ishlangan ishchi soatlar

7. O'rtacha kunlik ish haqi:

Ish haqining kunlik fondi / Ishlangan ishchi kunlar

8. O'rtacha oylik ish haqi:

$$O'_{ox} = \frac{\text{Ish haqining yillik fondi}}{I_{rs} \cdot 12}$$

### Nazorat savollari:

1. Biznes rejaning mohiyati va vazifalari nimadan iborat?
2. Ishlab chiqarish rejasida qanday savollar yoritiladi?
3. Marketing rejada qanday savollar yoritiladi?
4. Tashkiliy rejaning qisqacha mazmuni qanday?
5. Ilmiy izlanish rejasida qanday savollar yoritiladi?
6. Moliyaviy rejaning mohiyati?
7. Biznes rejani tuzish qanday tartibda amalga oshiriladi?
8. Mahsulot ishlab chiqarish hajmining natura ko'rsatkichlari qanday aniqlanadi?
9. Tovar mahsuloti qiymati qanday aniqlanadi?

10. Sof mahsulot va sotilgan mahsulot qiymati qanday aniqlanadi?
11. Mahsulot ishlab chiqarish dasturini hisoblashdan maqsad nima?
12. Korxonada xomashyodan foydalanishni rejalashtirish qanday amalga oshiriladi?
13. Qiymat balansi qanday hisoblanadi?
14. Miqdoriy balans deb nimaga aytiladi?
15. Xomashyodan foydalanishni rejalashtirishning mohiyati nima?
16. Xizmat ko'rsatish me'yoriga asosan ishchilar soni qanday aniqlanadi?
17. Korxonada ishchilarini bajaradigan vazifalarining xarakteriga bog'liq holda qanday guruh ishchilariga bo'lish mumkin?
18. Ishbay ish haqi qanday aniqlanadi?
19. Vaqtbay ish haqi qanday aniqlanadi?
20. Ish haqining soatlik fondi qanday rejalashtiriladi?
21. Ish haqining kunlik fondi qanday rejalashtiriladi?
22. Ish haqining yillik fondi qanday rejalashtiriladi?

### **Asosiy tayanch iboralar:**

Biznes reja, ishlab chiqarish rejasi, marketing rejasi, tashkiliy reja, moliyaviy reja, tovar mahsuloti, sotilgan mahsulot, qiymat balansi, miqdoriy balans, ishbay ish haqi, vaqtbay ish haqi, ish haqining soatlik fondi, ish haqining kunlik fondi, ish haqining yillik fondi.

## IV bob. KORXONANING MOLIVAVIY REJASI

### Reja:

4.1. Mahsulot ishlab chiqarish xarajatlarini (tannarxni) rejalashtirish.

4.2. Korxonaning yakuniy moliyaviy ko'rsatkichlarini rejalashtirish.

### 4.1. Mahsulot ishlab chiqarish xarajatlarini (tannarxni) rejalashtirish

Bozor iqtisodi sharoitida bozorga taklif etilayotgan mahsulotning sifati, miqdori, turidan tashqari qanday xarajatlar hisobiga erishilayotganligi muhim ahamiyatga ega, chunki raqobatda yutib chiqish uchun kam xarajatlar bilan sifatli tovar ko'rinishiga ega bo'lgan mahsulotlar nisbatan arzon, xaridorgir va mo'ljaldagi foydani ta'minlay oladi.

Mahsulot tannarxi deb, mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'liq barcha xarajatlarni puldagi ifodasi tushuniladi. Mahsulot tannarxini kamaytirish uchun korxonada mavjud resurslardan samarali foydalanishga erishish kerak. Trikotaj korxonalarida mahsulot tannarxini kamaytirishning asosiy manbalari, xomashyodan tejab va ratsional foydalanish, barcha ishlab chiqarish jarayonlarida chiqindilar miqdorini kamaytirish, yordamchi materiallardan samarali foydalanish, ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmini oshirish, ishlab chiqarishdagi texnik asbob uskunalarga xizmat ko'rsatish xarajatlarini kamaytirish hamda mehnat unumdorligini oshirish hisoblanadi. Moddiy, mehnat va moliyaviy resurslardan ratsional foydalanish faqat mahsulot tannarxini kamaytirib qolmay, balki korxonaga foydasini ko'paytirish imkoniyatini beradi.

Mahsulot tannarxi rejasi korxonaga biznes rejasining asosiy va jamlovchi bo'limi bo'lib, korxonaga samarali rivojlanishining manbai hisoblanadi.

Mahsulotni ishlab chiqarish va sotish xarajatlarining tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'g'risidagi nizomga ko'ra, korxonaning xo'jalik faoliyatidagi barcha sarf-xarajatlar quyidagi guruhlariga bo'linadi:

1. Mahsulot ishlab chiqarish tannarxiga kiruvchi sarf-xarajatlar.

2. Mahsulot ishlab chiqarish tannarxiga kirmaydigan, lekin korxonada asosiy ish faoliyati foydasida hisobga olinadigan davr xarajatlariga kiruvchi sarf-xarajatlar.

Mahsulot ishlab chiqarish tannarxiga xomashyo, (chiqindi qiymatisiz) asosiy va yordamchi materiallar, suv, issiqlik, bugʻ, elektr energiyaning barcha turlari, ishlab chiqarish xarakteridagi mehnatga toʻlanadigan haq va unga jamgʻarma, asosiy fondlar yemirilishi, ishlab chiqarish bilan bogʻliq boshqa sarf-xarajatlar kirib, ular quyidagicha guruhlanadi:

1. Ishlab chiqarish bilan bogʻliq moddiy xarajatlar.

2. Ishlab chiqarish xarakteridagi mehnatga toʻlanadigan ish haqi xarajatlari.

3. Ishlab chiqarishga tegishli yagona ijtimoiy toʻlov xarajatlari.

4. Asosiy ishlab chiqarish fondlarining yemirilishi.

5. Ishlab chiqarish bilan bogʻliq boshqa xarajatlar.

Davr xarajatlariga korxonani boshqarish va mahsulotni sotish bilan bogʻliq xarajatlar kiradi.

Mahsulot tannarxiga kiritilishi boʻyicha xarajatlar (toʻgʻridan toʻgʻri) bevosita va (nisbatan) bilvosita boʻladi. Bevosita xarajatlar mahsulot tannarxiga toʻgʻridan toʻgʻri kiritiladi (xomashyo, materiallar, ishchilar ish haqi).

Bilvosita xarajatlar mahsulot tannarxiga maʼlum belgilarga proporsional ravishda kiritiladi (mashina va dastgohlarni taʼmirlash va ularga qarash xarajatlari).

Mahsulot ishlab chiqarish hajmiga qarab xarajatlar shartli oʻzgarmas va oʻzgaruvchan boʻladi. Shartli oʻzgarmas xarajatlar mahsulot hajmi ortsa yoki kamaysa nisbatan oʻzgar olmay qoladi va ularga yoritish uchun sarflanadigan elektr energiya, ishlab chiqarish binolarini saqlash va taʼmirlash uchun sarflanadigan materiallar va hokazolar kiradi.

Oʻzgaruvchan xarajatlar mahsulot hajmiga nisbatan proporsional oʻzgaradi va ularga xomashyo, dvigatel elektr energiyasi, asosiy kasbdagi ishchilar ish haqi kabi xarajatlar kiradi.

Mahsulot ishlab chiqarish tannarxini hosil qiluvchi xarajatlar ularning iqtisodiy mazmuniga ko'ra quyidagi elementlar bilan guruhlariga ajratiladi:

1. Ishlab chiqarish moddiy xarajatlari (qaytariladigan chiqindilar qiymati chiqarib tashlangan holda).

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

3. Ishlab chiqarishga tegishli bo'lgan yagona ijtimoiy to'lov.

4. Asosiy fondlar va ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan nomoddiy aktivlar amortizatsiyasi.

5. Ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan boshqa xarajatlar.

Ishlab chiqarish bilan bog'liq moddiy xarajatlarga quyidagilar kiradi:

– ishlab chiqariladigan mahsulotning asosini tashkil etib, uning tarkibiga kiradigan yoki mahsulot tayyorlashda zarur tarkibiy qism hisoblanuvchi chetdan sotib olinadigan xomashyo va materiallar;

– normal texnologik jarayonni ta'minlash uchun yordamchi materiallar, ishlab chiqarish ehtiyojlariga ishlatiladigan asbob-uskunalar, binolar, inshootlar va boshqa asosiy vositalarni nazorat qilish, saqlash, tuzatish va ulardan foydalanish uchun ishlab chiqarish jarayonida foydalaniladigan hamda xarid qilinadigan materiallar, shuningdek asbob-uskunalar, inventarlar va boshqa mehnat vositalarining eskirishi, maxsus kiyim va arzon baho ashyolarning eskirishi;

– sotib olinadigan yoki qo'shimcha ishlov beriladigan butlovchi buyumlar va yarim tayyor mahsulotlar;

– tabiiy xomashyo sanoat korxonalari tomonidan suv xo'jaligi tizimidan belgilangan limitlar doirasida va undan ortiqcha olinadigan suv uchun haq to'lash;

– texnologik maqsadlarga, energiyaning barcha turlarini ishlab chiqarishga, binolarni isitishga sarflanadigan yoqilg'ining chetdan sotib olinadigan barcha turlari;

– xo'jalik yurituvchi subyektning texnologik, transport va boshqa ishlab chiqarish xo'jalik ehtiyojlariga sarflanadigan barcha turdagi energiya.



Ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'lgan mehnatga haq to'lash xarajatlariga quyidagilar kiritiladi:

– xo'jalik yurituvchi subyektda qabul qilingan mehnatga haq to'lash shakllari va tarif tizimi, tarif stavkalari, lavozim maoshlaridan kelib chiqib hisoblangan, amalda bajarilgan ish uchun ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'lgan, hisoblangan ish haqi, shu jumladan bajarilgan ishni hisobga olish bo'yicha dastlabki hujjatlarda nazarda tutilgan, rag'batlantiruvchi tUSDagi to'lovlar;

– kasb mahorati va murabbiylik uchun tarif stavkalariga va okladlarga ustamalar;

– ish rejimi va mehnat sharoitlari bilan bog'liq kompensatsiya tUSDagi to'lovlar;

– ishlanmagan vaqt uchun to'lanadigan haq (smena davomida);

– korxonada shtatida turmaydigan xodimlar mehnatiga ular tomonidan fuqarolik va huquqiy tUSDagi tuzilgan shartnomalar bo'yicha ishlar bajarilganligi uchun to'lanadigan haq;

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

Ishlab chiqarishga tegishli bo'lgan yagona ijtimoiy to'lovga quyidagilar kiradi:

– qonun hujjatlari bilan belgilangan normalar bo'yicha mehnatga haq to'lash fondiga ijtimoiy tUSDagi majburiy ajratmalar;

– nodavlat nafaqa jamg'armalariga, ixtiyoriy tibbiy sug'urtaga va ixtiyoriy sug'urtaning boshqa turlariga ajratmalar.

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

– asosiy ishlab chiqarish fondlarining dastlabki qiymatidan kelib chiqib hisoblangan amortizatsiya ajratmalari summasi, lizing bo'yicha va belgilangan tartibda tasdiqlangan normalar, qonun hujjatlariga muvofiq amalga oshiriladigan jadallashtiradigan amortizatsiya;

– ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan nomoddiy aktivlar eskirishi har oyda xo'jalik yurituvchi subyekt tomonidan dastlabki qiymati va ulardan foydalanish muddatidan kelib chiqib hisobla-

nadigan mahsulot tannarxiga tegishli nomoddiy aktivlar amortizatsiyasi.

Ishlab chiqarish bilan bog'liq boshqa xarajatlar tarkibiga quyidagilar kiritiladi:

- ishlab chiqarish jarayoniga xizmat ko'rsatish xarajatlari;
- ishlab chiqarishni xomashyo, materiallar, instrument, moslamalar va boshqa mehnat vositalari bilan ta'minlash xarajatlari;

- asosiy ishlab chiqarish fondlarini ishchi holatda saqlash xarajatlari, ya'ni texnik kuzatuv, joriy, o'rtacha va kapital ta'mirlash xarajatlari;

- ishlab chiqarish faoliyatiga tegishli bo'lgan asosiy vositalarni barcha turdagi (joriy, o'rta, kapital) tuzatishlarni xo'jalik yurituvchi subyektning o'z kuchi bilan o'tkazish ishlab chiqarish xarajatlari-ning tegishli elementlari (moddiy xarajatlar, mehnatga haq to'lash xarajatlari va boshqalar) bo'yicha mahsulot tannarxiga kiritiladi;

- xo'jalik yurituvchi subyektlarning yong'indan saqlash va qo'riqlash texnikaviy foydalanish qoidalari nazarda tutilgan boshqa maxsus talablarni ta'minlash, ular faoliyatini nazorat qilish xarajatlari;

- ishlab chiqarish faoliyatiga tegishli bo'lgan asosiy fondlarni joriy ijaraga olish bilan bog'liq xarajatlar;

- tabiatni muhofaza qilish maqsadidagi fondlarni saqlash va ulardan foydalanish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar;

- ishlab chiqarish xususiyatlari bilan bog'liq bo'lgan va qonun hujjatlarida nazarda tutilgan mehnatning normal sharoitlarini va texnika xavfsizligini ta'minlash xarajatlari va hokazolar.

Boshqa xarajatlar:

- ishlab chiqarish xodimlarini belgilangan ishlab chiqarish jarayoniga tegishli bo'lgan xizmat safarlariga yuborish bo'yicha normalar doirasida va ulardan ortiqcha xarajatlari;

- ishlab chiqarish ishchilarini va ishlab chiqarish aktivlarini majburiy sug'urta qilish xarajatlari;

- nuqsonlar tufayli kelib chiqadigan xarajatlar;

- ishlab chiqarishning ichki sabablariga ko'ra bekor turishlar tufayli yo'qotishlar;

– mahsulot (xizmatlar)ning majburiy sertifikatlash qilish xarajatlari va boshqalar.

Davr xarajatlari deganda bevosita ishlab chiqarish jarayoni bilan bogʻliq boʻlmagan xarajatlar va sarflar tushuniladi. Ularga boshqaruv xarajatlari, mahsulotni sotish va umumxoʻjalik ahamiyatiga ega boʻlgan boshqa xarajatlar kiradi. Davr xarajatlari asosiy faoliyatdan olingan foydadan toʻlanadi.

Davr xarajatlariga quyidagilar kiradi:

Sotish xarajatlari:

– tovarlarni temiryoʻl, havo, avtomobil, dengiz, daryo transportida va ot ulovida tashish xarajatlari;

– tashish xarajatlari hamda transport vositalari bekor turib qolganligi uchun toʻlanadigan jarimalar;

– savdo va umumiy ovqatlanish korxonalari ishlari xarajatlari;

– sotish, bozorlarni oʻrganish boʻyicha belgilangan normativlar doirasida va undan ortiqcha xarajatlar (marketingga, reklamaga sarflangan xarajatlar);

– yuqorida sanab oʻtilgan sotish boʻyicha boshqa xarajatlar.

Maʼmuriy xarajatlar:

– boshqaruv xodimlariga tegishli boʻlgan mehnatga haq toʻlash xarajatlari;

– boshqaruv xodimlariga tegishli boʻlgan ijtimoiy sugʻurtaga ajratmalar;

– yengil avtotransport xizmatiga va mikroavtobusni saqlash, yollash xizmati va ijaraga olish xarajatlari;

– xoʻjalik yurituvchi subyekt va uning tarkibiy boʻlinmalarini tashkil etish va ularni boshqarish xarajatlari;

– boshqaruvning texnik vositalari, aloqa uzellari, signalizatsiya vositalari, hisoblash markazlarini va ishlab chiqarishga tegishli boʻlmagan boshqaruvning boshqa texnik vositalarini saqlash, ularga xizmat koʻrsatish xarajatlari;

– maʼmuriy boshqaruv binolari va xonalar ijarasi uchun haq toʻlash xarajatlari;

– maʼmuriy ahamiyatga ega boʻlgan asosiy vositalarni saqlash va ularni tuzatish, shuningdek amortizatsiya xarajatlari;

– yuqori tashkilotlar va yuridik tashkilotlar birlashmalari va boshqa xarajatlarga ajratmalar;

– xodimlarni va ishlab chiqarish jarayoni bilan bogʻliq boʻlmagan mol-mulkni majburiy sugʻurtalash xarajatlari;

– boshqaruv xodimlarini xizmat safariga yuborish boʻyicha belgilangan normalar doirasida va undan ortiqcha xarajatlar;

– vakillik xarajatlari va bevosita ishlab chiqarish jarayoniga tegishli boʻlmagan tabiatni muhofaza qilish ahamiyatiga ega boʻlgan xarajatlar, shu jumladan yoʻl qoʻyilgan normalar doirasida va ulardan ortiqcha ifloslantiruvchi moddalarning atrof-muhitga chiqarganligi uchun toʻlovlar.

Boshqa operatsiya xarajatlari:

– kadrlarni tayyorlash va ularni qayta tayyorlash xarajatlari, yangi tashkil etilayotgan xoʻjalik yurituvchi subyektda ishlash uchun normalar doirasida va ortiqcha kadrlar tayyorlash;

– loyiha va qurilish-montaj ishlarida chala ishlarni bartaraf etish xarajatlari;

– maslahat va axborot xizmatlariga haq toʻlash;

– auditorlik xizmatlariga haq toʻlash;

– salomatlikni muhofaza qilish va xodimlarni ishlab chiqarish jarayonida bevosita qatnashuvi bilan bogʻliq boʻlmagan dam olishni tashkil etish tadbirlari xarajatlari;

– xoʻjalik yurituvchi subyekt tomonidan mahsulotlar ishlab chiqarish bilan bogʻliq boʻlgan ishlarni bajarish xarajatlari;

– ragʻbatlantirish toʻlovlari;

– bir yoʻla toʻlanadigan mukofotlar va taqdirlashlar, shuningdek ular boʻyicha ijtimoiy jamgʻarmalarga oʻtkaziladigan toʻlovlar;

– qoʻshimcha ish haqi toʻlash;

– ikki va undan ortiq bolali yoki 16 yoshgacha nogiron bolasi boʻlgan ayollarga qonunchilikka muvofiq qoʻshimcha mehnat taʼtiliga haq toʻlash;

– xodimlarning ovqatlanishi, yoʻl kirasi, davolanish maskanlariga yoʻllanmalar, madaniy dam olish va boshqa shunga oʻxshash toʻlovlar xarajatlarini qoplash;

– ish haqini hisoblashda hisobga olinmaydigan xarajatlar;

– qonunga muvofiq bola 2 yoshga to‘lgunga qadar beriladigan har oylik nafaqa to‘lash bo‘yicha xarajatlar va nafaqaga chiqayotgan faxriylarga to‘lanadigan nafaqalar;

– xodimlarga to‘lanadigan moddiy yordam;

– vaqtincha to‘xtatib qo‘yilgan ishlab chiqarish quvvatlari va obyektlarini saqlash xarajatlari;

– bank xizmatlariga to‘lovlar;

– zararlar, jarimalar;

– bekor qilingan ishlab chiqarish buyurtmalari bo‘yicha yo‘qotish;

– byudjetga majburiy to‘lovlar, soliqlar, yig‘imlar, amaldagi qonunchilikka muvofiq to‘lanadigan va xo‘jalik yurituvchi subyekt xarajatlariga qo‘shiladigan maxsus byudjetdan tashqari ajratmalar.

Sud xarajatlari:

– tabiiy ofatlar va uni bartaraf etish bo‘yicha barcha xarajatlar;

– soliq qonuni va boshqa qonunlarni buzilganligi uchun jarimalar va boshqa ko‘pgina xarajatlar kiritiladi.

Yuqorida keltirilgan nizom asosida mahsulot tannarxini hisoblash jahonda qabul qilingan uslubga tayanib bajarilganligi Birinchi Prezidentimiz I.A. Karimov ta’kidlaganlaridek: «Jahon bozorida shakllanayotgan narx-navo kon’yunkturasidan kelib chiqqan holda mahsulotlarga narx belgilashning zamonaviy tizimi respublikamizda joriy etildi».

Narxning asosini tannarx tashkil etadi. Trikotaj sanoat mahsulotlarida xarajatlarning asosiy ulushi moddiy xarajatlarga to‘g‘ri keladi. Hozirgi kunda moddiy xarajatlar mahsulotning turiga qarab 65–95% ni tashkil etadi. Mahsulot ishlab chiqarish turlari ehtiyojdan kelib chiqqan holda rejalashtiriladi.

**Trikotaj korxonalarida (mahsulot ishlab chiqarish bilan bog‘liq xarajatlarni) mahsulot tannarxini rejalashtirish.** Mahsulot tannarxi kalkulyatsiyasi trikotaj korxonalarida ikki xil usulda hisoblanadi: reja bo‘yicha va hisobot bo‘yicha.

Rejadagi kalkulyatsiya deganda, rejalashtirilayotgan mahsulot turini ishlab chiqarish uchun vujudga keladigan hamma xarajatlarni puldagi ifodasi tushuniladi.



Kalkulyatsiyani jami ishlab chiqariladigan mahsulot turlari va hajmi bo'yicha hisoblanadi, shuning uchun umumiy va mahsulot turlari bo'yicha kalkulyatsiyalar farqlanadi.

Mahsulot tannarxi korxonada, uning sexlari va ishlab chiqarish uchastkalari faoliyatining natijasi — sifatini ifodalovchi ko'rsatkich hisoblanadi.

Hisobot kalkulyatsiyasi — korxonada amalda ishlab chiqarilgan mahsulotlari bilan bog'liq hamma xarajatlari yig'indisining puldagi ifodasi va u buxgalteriya bo'limi hisob-kitobiga asoslanadi. Amaldagi xarajatlarni rejadagi bilan taqqoslanib, mahsulot tannarxini kamaytirish imkonini beradigan omillarni aniqlash imkonini beradi. Mahsulot kalkulyatsiyasini hisoblashda xomashyo qiymatini ishlab chiqarish bilan bog'liq moddiy xarajatlar tarkibiga kiritiladi. Xomashyo qiymatidan chiqindilar qiymati chegirilib tashlanadi. Xomashyo qiymati (mahsulot tannarxiga kiradigan) korxonada xomashyo balansidan qabul qilinadi.

Texnologik ehtiyoj uchun sarflanadigan, bug', suv va elektroenergiya sarfi o'rnatilgan dastgohlar va uskunalar turi va soniga qarab hisoblanadi.

Dvigatellarni harakatga keltirish uchun sarflanadigan elektr energiyani ishlayotgan dastgoh, mashina va uskunalarining turiga, ularning dvigatellari quvvati, quvvatdan foydalanish koeffitsiyenti va mashinalarni ishlagan soatiga qarab quyidagi formula yordamida hisoblanadi:

$$E_d = \frac{M \cdot m \cdot MFK \cdot T}{K_f}$$

Bu yerda,  $M$  — mashinalar soni,  $m$  — bitta mashinadagi sarflanadigan energiya miqdori kvts,  $MFK$  — mashinadan foydalanish koeffitsiyenti,  $T$  — rejalashtirilgan davrda mashina ish vaqti,  $K_f$  — quvvatdan foydalanish koeffitsiyenti (transformator va elektrodvigatel yo'qotishlarini hisobga oladi).

Tashqaridan sotib olinadigan elektroenergiya sarfini hisoblashda ikki stavkali tarif hisobga olinadi: ya'ni o'rnatilgan quvvat uchun hamda foydalanilgan quvvat uchun alohida xarajatlar



hisoblanadi. 1 kvk elektr energiya tannarxi hisoblanadi va uni foydalangan elektr energiyasiga ko'paytirib tannarxga kiritiladi.

**Ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi xodimlar ish haqi xarajatlari:**

a) ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi ishchilar asosiy va qo'shimcha ish haqi;

b) ishlab chiqarish binosini ta'mirlovchi va ularga qarovchi ishchilarning asosiy va qo'shimcha ish haqi;

v) yordamchi ishchilarni asosiy va qo'shimcha ish haqi;

g) sex personalining ish haqi (sex rahbarlari, mutaxassislari, xizmatchilari ish haqi).

**Yagona ijtimoiy to'lov:**

a) ijtimoiy to'lov ajratmalari;

b) stabilashtirish fondi.

**Ishlab chiqarishdagi asosiy fondlar amortizatsiyasi:**

a) texnologik jihozlar amortizatsiyasi — texnologik jihozlar qiymatidan 15–20% miqdorda rejalashtiriladi;

b) bino va inshootlar amortizatsiyasi — bino va inshootlar qiymatidan 3–5% miqdorida rejalashtiriladi;

v) ishlab chiqarish bilan bog'liq tashish — transport vositalari amortizatsiyasi — ular qiymatidan foiz hisobida olinadi:

$$A_{um} = A_{tex} + A_{bino} + A_{trans}$$

Ishlab chiqarish bilan bog'liq boshqa xarajatlar:

1. Bu xarajatlar jihozlarni o'rta va kapital ta'mirlash xarajatlari ularning qiymatiga bog'liq holda rejalashtiriladi.

2. Jihozlarni joriy ta'mirlash va ularga qarash xarajatlari jihozlarning qiymatidan foiz hisobida aniqlanadi.

3. Atrof-muhitni himoya qilish, mehnatni muhofaza etish va texnika xavfsizligi xarajatlari hisobdagi ishchilar soniga bog'liq holda rejalashtiriladi.

4. Ishlab chiqarish sexlaridagi ilmiy izlanishlar loyihalash va ratsionalizatorlik xarajatlari jami jihozlar qiymatidan foiz hisobida rejalashtiriladi.

Hisoblangan xarajatlar asosida mahsulot ishlab chiqarish xarajatlarning rejadagi kalkulyatsiyasi aniqlanadi.

**Mahsulot tannarxini kamaytirish usullari.** Mahsulot tannarxini kamaytirishni rejalashtirish amalda sarflangan xarajatlarni rejadagi bilan taqqoslashdan boshlanadi va unda xomashyo, materiallar, elektr energiya, mehnat unumdorligi ko'rsatkichlari darajalariga alohida e'tibor berish kerak. Taqqoslanadigan tovar mahsulotining kamayishi va bir so'mlik tovar mahsulotiga ketgan xarajati darajasini avvalgi hisobot yilidagi natijalar bilan taqqoslanadi. Bir so'mlik tovar mahsuloti mahsulot tannarxini sotiladigan mahsulotning narxiga nisbati bilan aniqlanadi:

$$X_s = \frac{T}{S} \cdot 100$$

Bu yerda,  $X_s$  – bir so'mlik tovar mahsulotiga ketgan xarajat,  $T$  – tovar mahsuloti tannarxi, so'm,  $S$  – sotiladigan tovar mahsuloti (korxonada ulgurji bahosida), so'm.

Bir so'mlik tovar mahsulotiga ketgan xarajat ko'rsatkichining afzalligi shundaki, unda korxonada ishlab chiqarilgan hamma mahsulotlar, shuningdek yangi mahsulotlar ham hisobga olinadi. Ammo, ko'rsatkich darajasi faqat mahsulot tannarxi bilan emas, balki sotilgan mahsulot hisobiga, ya'ni mahsulotni sifati o'sishi va yuqori sifatlilik, qimmat baholi mahsulotlar ulushining ortishi hisobiga ham o'zgarishi mumkin. Shuning uchun bir so'mlik tovar mahsuloti darajasi korxonada erishilgan samaradorlik darajasini haqqoniy baholaydi.

Mahsulot tannarxini kamaytirishni rejalashtirish uning har bir elementini kamaytirish manbalarini asoslangan hisoblar bilan keltirish kerak.

**Mahsulot tannarxini kamaytirishning asosiy yo'llari:**

- xomashyoni tejash, xomashyo sarfini qisqartirish;
- o'timlar bo'yicha chiqindilar foizini qisqartirish;
- mehnat sarfini qisqartirish;
- mashinalarning unumdorlik normasini oshirish;
- elektr energiya, issiqlik, yordamchi materiallar sarfini kamaytirish;
- shartli doimiy xarajatlarni kamaytirish;

— mashinalarni ta'mirlash va ularga qarash xarajatlarini kamaytirish. Trikotaj korxonalarida mahsulot tannarxini kamaytirishning ichki imkoniyatlarini aniqlash muhim ahamiyatga ega, chunki mahsulot tannarxini kamaytirish korxonada foydasini va rentabelligini oshirishning asosiy va muhim yo'llaridan hisoblanadi.

#### **4.2. Korxonaning yakuniy moliyaviy ko'rsatkichlarini rejalashtirish**

Korxonaning yakuniy moliyaviy ko'rsatkichlarini rejalashtirishdan avval rentabellik haqida tushunchaga ega bo'lish kerak.

Bozor munosabatlariga o'tish sharoitlarida rentabellikning ahamiyati va o'рни o'sib bormoqda. U korxonada faoliyati va kapital qo'yilmalar iqtisodiy samaradorligining asosiy me'zoni, korxonada va xo'jalik yurituvchi tashkilotlarni baholashning sintetik ko'rsatkichi bo'lib xizmat qiladi. Yangi sharoitlarda korxonalar faoliyatida yuqori moliyaviy natijalarga erishishga intilishi sezilarli darajada ortib bormoqda.

Har qanday xo'jalik mexanizmi uchun asos bo'lib korxonada faoliyatini rejalashtirish va unga obyektiv baho berish, ta'lim olish, mehnatga haq to'lash hamda iqtisodiy rag'batlantirish fondlaridan foydalanish, ishlab chiqarish jarayonining turli bosqichlarida xarajat va natijalarni solishtirish ko'rsatkichlari xizmat qiladi.

Foyda korxonada samaradorligining yagona va universal ko'rsatkichi emas.

Ishlab chiqarish rivojlanishining samaradorligi va intensivligini baholashda amaliyotda rentabellik ko'rsatkichlari tizimi keng qo'llanib, unga ko'ra foydaning miqdori belgilangan hisoblanadi.

Rentabellik va foydaga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni turli xil belgilariga ko'ra tasniflash mumkin. Masalan, bu omillar ichki va tashqi bo'lishi mumkin. Ichki omillarga korxonada faoliyatiga bog'liq bo'lgan hamda korxonada faoliyatining turli yo'nalishlarini tavsiflovchi omillar mansub bo'ladi. Tashqi omillarga korxonada faoliyatiga bog'liq bo'lmagan, biroq ishlab chiqarish rentabelligi va daromadning o'sish sur'atiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan omillar kiradi. Tahlil jarayonida ichki va tashqi omil-

larni aniqlash samaradorlik ko'rsatkichlarini tashqi ta'sirlardan «tozalash» imkonini beradi hamda korxonada yutuqlarini obyektiv baholashda muhim ahamiyat kasb etadi.

O'z navbatida ichki omillar ham ishlab chiqarish va noishlab chiqarish omillariga bo'linadi. Noishlab chiqarish omillari asosan mehnat va sotish sharoitlari, korxonaning tijorat, tabiatni saqlash va shu kabi faoliyat turlari bilan bog'liq bo'ladi. Ishlab chiqarish omillari esa foydaning shakllanishida ishtirok etuvchi ishlab chiqarish jarayonining asosiy elementlari – mehnat predmetlari va vositalari hamda mehnatning o'zi – mavjudligi va ulardan foydalanishni aks ettiradi.

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

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

Rentabellik ko'rsatkichlari korxonada faoliyati qanchalik foyda keltirishini ko'rsatadi. Bu ko'rsatkichlar moliyaviy hisobotning ichki va tashqi foydalanuvchilarda qiziqish uyg'otib, korxonada resurslaridan foydalanish samaradorligi hamda uning investitsiyalarni jalb qilish qobiliyatini aniqlaydi. Xususiylar yoki qarzga olinuvchi kapitalning rentabelligi korxonaga mablag'lar kiritishning rentabelligini tavsiflovchi asosiy ko'rsatkichlardir. Bu ko'rsatkichlarning iqtisodiy turlanishi (interpretatsiyasi) yaqqol ko'zga tashlanadi: sarflangan har bir so'm qarzga olingan (xususiylar) kapitalga necha so'm foyda to'g'ri keladi (hisob-kitoblarda korxonaning balans yoki sof foydasidan foydalanish mumkin).

Bozor iqtisodiyoti sharoitida davlat, jamoa, qo'shma, kichik, hissadorlik, xususiylar va boshqa shakldagi mulkga ega bo'lgan korxonalar moliyaviy ahvolini o'rganishning mazmuni shundan iboratki, bunda o'z vaqtida pul tushumlarining kelishi, hisoblashish intizomiga rioya qilish, xususiylar va qarz mablag'larining turli nisbatda bo'lishini ta'minlash, moliyaviy tartib va intizomga, barcha

ishlab chiqarish bo'g'inlarida iqtisod va tejamkorlikka rioya qilish muhim ahamiyat kasb etadi. Moliyaviy rejalashtirishning asosiy maqsadi quyidagilardan iborat:

– korxonaning moliyaviy ahvolini har tomonlama o'rganib, uning holatiga aniq va xolisona baho berish;

– mablag' va manbalarning joylashishini tekshirish, ularni to'g'ri yo'nalishda ishlatilganligini aniqlash;

– hisoblash ishlarining o'z muddatida bajarilganligi, debitor va kreditorlik qarzlari tarkibini o'rganish;

– korxonaning o'ziga qarashli mablag'lari bilan qarz mablag'lari o'rtasidagi nisbat va aylanma mablag'larni manba bilan ta'minlanganligini tekshirish;

– moliyaviy intizomga qanchalik amal qilishni aniqlash va to'lov qobiliyatiga baho berish;

– korxonada mulkning qadriligi va tez pulga aylana olish darajasini o'rganish;

– aylanma mablag'lardan foydalanishga baho berish va korxonaning moliyaviy ahvolini yaxshilash bo'yicha takliflar bayon etish.

Korxonada foydasi ulgurji baholarda va korxonada tannarxi bo'yicha ifodalangan mahsulot sotish qiymati ko'rsatkichlari o'rtasidagi farq ko'rinishida aniqlanadi:

$$\text{Foyda} = \text{TM} - \text{Tannarx}$$

Bu yerda, TM – ulgurji baholardagi mahsulot qiymati.

Mahsulot rentabelligi foydaning tannarxga nisbati ko'rinishida aniqlanadi:

$$R = \frac{\text{Foyda}}{\text{Tannarx}} \cdot 100$$

### **Texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlar hisobi.**

Korxonada ish faoliyatining samaradorlik darajasi quyidagi ko'rsatkichlar orqali ifodalanaadi:

– dastgohlarning unumdorligi;

– ishchi kuchi sarfining ulushi;

– natura ko'rsatkichlardagi mehnat unumdorligi;

– ishlab chiqarish bo'yicha hisob rentabelligi.

$$R = \frac{Foyda - P_f}{AICHF + NAM}$$

Bu yerda,  $P_f$  – korxonaning ishlab chiqarish fondlari uchun to‘lanadigan haq, AICHF – asosiy ishlab chiqarish fondlari, NAM – asosiy mablag‘lar.

Me‘yorlanadigan aylanma mablag‘lar asosiy ishlab chiqarish fondlari qiymatiga nisbatan foizlar miqdorida rejalashtirilishi mumkin.

Fond samaradorligi:

$$F = \frac{SM}{AICHF}$$

Bu yerda, SM – sotilgan mahsulot, ming so‘m.

Har bir so‘mlik tovar mahsuloti ishlab chiqarishga ketgan sarf-xarajatlar:

$$Z = \frac{Tannarx}{TM}$$

Bu yerda, TM – tovar mahsuloti, ming so‘m.

Kapital xarajatlarning qoplanish muddati:

$$O_k = \frac{Kapital\ xarajatlar}{Foyda}$$

### **Korxonaning moliyaviy faoliyati yakunlari.**

Korxonaning moliyaviy faoliyati yakunlari foydaning quyidagi ko‘rsatkichlari bilan xarakterlanadi:

1. Yalpi foyda. Bu ko‘rsatkich mahsulot sotishdan kelib tushgan tushum bilan tannarx o‘rtasidagi farq ko‘rinishida aniqlanadi:

$$F_{yalpi} = Daromad - Tannarx$$

2. Korxonada asosiy ish faoliyati foydasi:

$$F_{as.ish.fao.} = F_{yalpi} - Davr\ xarajatlari + Boshqa\ ko'zda\ tutilmagan\ foydalar - Boshqa\ ko'zda\ tutilmagan\ zararlar$$

3. Korxonada umumxo‘jalik faoliyati foydasi:



$$F_{\text{um.xo'j.faol.}} = F_{\text{as.ish.faol.}} - F_{\text{dividend}} - F_{\text{potensial}} + F_{\text{inventar}}$$

4. Soliq to'lagunga qadar foyda:

$$F_{\text{soliq t.q.}} = F_{\text{um.xo'j.faol.}} + \text{ko'zda tutilmagan foyda va zararlar}$$

5. Sof foyda:

$$F_{\text{sof}} = F_{\text{soliq t.q.}} - \text{Foydaga soliq} - \text{Boshqa soliqlar}$$

Foydaga soliq miqdori soliq to'lagunga qadar foydaga nisbatan foizda aniqlanadi.

Sof foydani shakllanishida quyidagi soliqlarni hisobga olish kerak:

1. Qo'shimcha qiymat solig'i:

$$NDS = \frac{\text{Daromad} \cdot NDS\%}{100}$$

2. Transport solig'i:

$$N_{tr.} = \frac{IHYF \cdot N_{oy} \cdot NDS\%}{100}$$

Bu yerda, IHYF – ish haqining yillik fondi,  $N_{oy}$  – oylar soni.

3. Yo'l solig'i:

$$N_{yo'l} = (\text{Daromad} - NDS) \cdot \frac{\%N_{yo'l}}{100}$$

4. Sotsial sug'urta fondi va tibbiyot xizmati fondiga ajratma:

$$\text{Sots.sug}' = IHYF \cdot \frac{\%Sots.sug}'}{100}$$

5. Nafaqa fondi:

$$F_n = IHYF \cdot \frac{\%F_n}{100}$$

6. Daromadga soliq:

$$D_s = IH_{YF} - F_n - (IH_{\min} \cdot I_s + K_K) \cdot \frac{\%D_s}{100}$$

Bu yerda,  $IH_{\min}$  – minimal ish haqi,  $I_s$  – ishchilar soni.

7. Turar joy fondini saqlashga oid soliq:

$$N_{ij} = (Daromad - NDS) \cdot \frac{\%NDS}{100}$$

8. Foydaga soliq:

$$N_f = (Daromad - NDS - \sum N_1) \cdot \frac{\%N_f}{100}$$

Bu yerda,  $\sum N_1$  – foydadan to‘lanadigan barcha soliqlar.

### Nazorat savollari:

1. Mahsulot ishlab chiqarish tannarxi deb nimaga aytiladi?
2. Mahsulot ishlab chiqarish tannarxiga qanday xarajatlar kiradi?
3. Davr xarajatlari deb qanday xarajatlarga aytiladi?
4. Asosiy ishlab chiqarish fondlarining amortizatsiyasi xarajatlari qanday rejalashtiriladi?
5. Ishlab chiqarish xarakteridagi boshqa sarf xarajatlarga nimalar kiradi va ular qanday rejalashtiriladi?
6. Moliyaviy rejani tuzishdan asosiy maqsad nima?
7. Korxonaning foydasi qanday rejalashtiriladi?
8. Rentabellik deb nimaga aytiladi?

### Asosiy tayanch iboralar:

Mahsulot tannarxi, kalkulyatsiya, xarajatlar bandlari, to‘g‘ri xarajatlar, shartli doimiy xarajatlar, o‘zgaruvchan xarajatlar, o‘zgarmas xarajatlar, moddiy xarajatlar, tovar mahsuloti, sotilgan mahsulot, foyda, mahsulot samaradorligi, korxonada samaradorligi, davr xarajatlari, kapital mablag‘ning oqlanish muddati, korxonada asosiy faoliyati foydasi, korxonada umumxo‘jalik foydasi, korxonada sof foydasi, moliyaviy reja.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. I.A.Karimov. «Erishilgan yutuqlarni mustahkamlab, kelajak sari izchil harakat qilishimiz lozim». — «Xalq so'zi». 2006-yil, 15-fevral.

2. I.A.Karimov. «2014-yil yuqori o'sish sur'atlari bilan rivojlanish, barcha mavjud imkoniyatlarni safarbar etish, o'zini oqlagan islohotlar strategiyasini izchil davom ettirish yili bo'ladi». Mamlakatimizni 2013-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish yakunlari va 2014-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. — «Xalq so'zi», 2014-yil, 18-yanvar.

3. О.И.Волкова и др. Экономика предприятия. Учебник. — М.: ИНФРА, 2006.

4. Т.Егорова. «Организация производства на предприятиях машиностроения». — СПб: Питер, 2004.

5. В.Царев. «Внутрифирменное планирование». Учебник для вузов. — СПб: Питер, 2002.

6. Р.А.Фатхутдинов. «Организация производства». — М.: ИНФРА, 2002.

7. Под ред. В.М.Попова, С.И.Ляпунова. Бизнес планирование. Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2006.

8. А.Ортиқов. Sanoat iqtisodi. — Т.: O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi «Adabiyot jamg'armasi» nashriyoti, 2004.

9. М.Sharifxo'jayev, Y.Abdullayev. Menejment. — Т.: O'qituvchi, 2001.

10. П.Борроу. Бизнес план, который работает. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

11. В.П.Буров, А.Л.Лунакен, В.А.Морошкин. Бизнес план фирмы. Теория и практика: — М.: ИНФРА — 2006.

12. В.М.Попов. Сборник бизнес планов. Учебно-методическое пособие. — М.: КНОРУС, 2006.

13. E.X.Maxmudov, I.Y.Isoqov, R.D.Najmiddinov. «Biznes rejalashtirish». Ma'ruzalar matni. — Т.: TDIU, 2005.

14. А.С.Волков, А.А.Марченко. Бизнес планирование. Учебное пособие. — М.: Издательство РИОР, 2005.

15. В.А.Горемыкин. Энциклопедия бизнес-планов: методика разработки. 75 реальных образцовых бизнес планов. – М.: «Ось-89», 2005.

16. В.Алан. Бизнес план: Учебно-практич. пособие/пер. с англ. Алмазовой Н.И., Булиной И.Ю. 3-е изд. – М.: Изд-во Проспект, 2005.

17. В.З.Черняк. Бизнес планирование. – М.: КНОРУС, 2005.

18. E.X.Mahmudov. «Korxonalar iqtisodiyoti». – T.: O‘zbekiston uyuvcular uyushmasi «Adabiyot jamg‘armasi» nashriyoti, 2004.

19. И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. Бизнес план предприятия. Теория и практика – Ростов-на-Дону.: Феникс, 2003.

20. И.В.Сергеев. Экономика организации: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2006.

21. Н.В.Пошерстник. Кадры предприятия: практ. Пособия. – М.: ТК Велби, Изд-во проспекта, 2006.

22. С.Г.Календарёва. «Организация производства на промышленных предприятиях». Учебное пособие: – Издательство литературного фонда Союза писателей Узбекистана, 2004.

### **Internet saytlari:**

[www.profbusiness.ru/business-plan/html](http://www.profbusiness.ru/business-plan/html)

[www.alti.ru/bizplanavto.html](http://www.alti.ru/bizplanavto.html)

[www.business.ru](http://www.business.ru)

[www.rbmarketing.ru](http://www.rbmarketing.ru)

[www.ekua.com/business-plan-pro/html/](http://www.ekua.com/business-plan-pro/html/)

[www.zone-x.ru/showtov/asp](http://www.zone-x.ru/showtov/asp)

## MUNDARIJA

|                     |          |
|---------------------|----------|
| <b>KIRISH</b> ..... | <b>3</b> |
|---------------------|----------|

### I bo'lim. MENEJMENT ASOSLARI

|  |          |
|--|----------|
| <b>I bob. «MENEJMENT ASOSLARI» FANINING<br/>PREDMETI, OBYEKTI VA METODLARI</b> ..... | <b>6</b> |
|--|----------|

|   |    |
|---|----|
| 1.1. «Menejment asoslari» fanining mazmuni,<br>predmeti va vazifalari. .... | 6  |
| 1.2. Menejmentning obykti va subyekti .....                                 | 7  |
| 1.3. Menejmentning ilmiy yondashuvlari<br>va tamoyillari .....              | 12 |
| 1.4. Menejmentning ilmiy maktablari .....                                   | 18 |
| 1.5. O'zbekistonda boshqaruv fanining rivojlanishi .....                    | 23 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>II bob. BOSHQARUV MAQSADI VA<br/>FUNKSIYALARI</b> ..... | <b>25</b> |
|--|-----------|

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 2.1. Boshqaruv maqsadi .....      | 25 |
| 2.2. Boshqaruv funksiyalari ..... | 31 |
| 2.2.1. Rejalashtirish .....       | 33 |
| 2.2.2. Tashkil qilish .....       | 35 |
| 2.2.3. Motivatsiya .....          | 37 |
| 2.2.4. Muvofiqlashtirish .....    | 42 |
| 2.2.5. Nazorat .....              | 44 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>III bob. BOSHQARUVNING TASHKILY<br/>STRUKTURASI VA BOSHQARISH USULLARI</b> ..... | <b>47</b> |
|---|-----------|

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi<br>haqida tushuncha ..... | 47 |
| 3.2. Tashkiliy tuzilmalarning turlari .....                      | 50 |
| 3.3. Boshqaruv usullari. ....                                    | 67 |

**IV bob. MENEJERNING RAHBARLIK USLUBI  
VA BOSHQARUVDAGI O'RNI . . . . . 73**

- 4.1. Menejer, uning vazifalari . . . . . 73
- 4.2. Korxonada menejerlarining darajalari . . . . . 74
- 4.3. Menejerning rahbarlik uslubi va imidji. . . . . 79

**V bob. BOSHQARUV QARORLARI VA  
VAKOLATLARI. . . . . 87**

- 5.1. Boshqaruv qarorlari, ularning mazmuni  
va turlari . . . . . 87
- 5.2. Qaror qabul qilish jarayoni . . . . . 88
- 5.3. Rahbarning qaror qabul qilish modeli . . . . . 92
- 5.4. Strategik qarorlarni ishlab chiqish va  
qabul qilish. . . . . 92
- 5.5. Qaror bajarilishini tashkil qilish va nazorat . . . . . 93

**VI bob. BOSHQARISHDA AXBOROT VA  
KOMMUNIKATSIYA . . . . . 95**

- 6.1. Boshqaruv jarayonini axborot bilan ta'minlash . . . . . 95
- 6.2. Boshqaruv texnikasi tushunchasi va  
klassifikatsiyasi . . . . . 99
- 6.3. Kommunikatsiya . . . . . 100

**VII bob. NIZO VA STRESSNI BOSHQARISH . . . . . 106**

- 7.1. Nizolar, ularning turlari . . . . . 106
- 7.2. Nizolarni keltirib chiqaruvchi sabablar. . . . . 108
- 7.3. Nizolarni aniqlash usullari . . . . . 110
- 7.4. Stressni boshqarish . . . . . 115

**VIII bob. TAVAKKALCHILIKNI BOSHQARISH. . . . . 117**

- 8.1. Tavakkalchilik va xavf turlari, tavakkalchilik bilan  
bog'liq bo'lgan ehtimollik tushunchalari. . . . . 117



|   |     |
|---|-----|
| 8.2. Tavakkalchilik jarayoni, xavf turlari va ularning salbiy oqibatlarini kamaytirish usullari . . . . . | 121 |
| 8.3. Sug'urtalash . . . . .   | 126 |

**IX bob. BOSHQARUV MEHNATI SAMARADORLIGI . . . . . 130**

|  |     |
|--|-----|
| 9.1. Boshqaruv samaradorligining mohiyati va mazmuni, unga ta'sir ko'rsatuvchi omillar . . . . . | 130 |
| 9.2. Boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar . . . . .               | 131 |
| 9.3. Boshqaruv xarajatlari va boshqaruvning iqtisodiy samaradorligi . . . . .                    | 133 |
| 9.4. Boshqaruvning ijtimoiy samaradorligi . . . . .  | 140 |

**II bo'lim. ISHLAB CHIQRISHNI TASHKIL ETISH VA BIZNES REJA**

**I bob. TRIKOTAJ SANOAT KORXONASI VA UNI TASHKIL QILISH ASOSLARI . . . . . 143**

|   |     |
|---|-----|
| 1.1. Trikotaj sanoat korxonasi va uni tashkil qilish . . . . .                | 143 |
| 1.2. Ishlab chiqarishning tashkiliy tiplari . . . . .                         | 150 |
| 1.3. Trikotaj sanoat korxonasining ishlab chiqarish tuzilmasi . . . . .       | 152 |
| 1.4. Trikotaj korxonalarida asosiy ishlab chiqarishni tashkil etish . . . . . | 158 |

**II bob. TRIKOTAJ KORXONALARIDA MEHNATNI TASHKIL ETISH VA ME'YORLASH. . . . . 165**

|  |     |
|--|-----|
| 2.1. Trikotaj korxonalarida mehnatni tashkil etish . . . . .   | 165 |
| 2.2. Mehnatni texnikaviy me'yorlashtirish asoslari. . . . .    | 171 |
| 2.3. Mehnatga haq to'lashning tashkil qilish asoslari. . . . . | 178 |

**III bob. KORXONALAR FAOLIYATINI  
REJALASHTIRISH ASOSLARI . . . . . 201**

- 3.1. Korxonaning biznes rejasi va uning bo'limlari . . . . . 201
- 3.2. Mahsulot ishlab chiqarish rejasi . . . . . 213
- 3.3. Moddiy resurslarga bo'lgan ehtiyojni  
rejalashtirish . . . . . 217
- 3.4. Mehnat va ish haqi rejasi . . . . . 222

**IV bob. KORXONANING MOLIVAVIY REJASI . . . . . 229**

- 4.1. Mahsulot ishlab chiqarish xarajatlarini (tannarxni)  
rejalashtirish . . . . . 229
- 4.2. Korxonaning yakuniy moliyaviy ko'rsatkichlarini  
rejalashtirish . . . . . 240

**FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR . . . . . 246**

**O'ZBEKISTON FAYLASUFLARI  
MILLIY JAMIYATI NASHRIYOTI**

ISBN 978-9943-07-563-4



9 789943 075634