

**Ўзбекистон Республикаси Олий ва Ўрта Махсус
таълим вазирлиги**

Термиз Давлат Университети

«Ижтимоий - иқтисодий» факультети

«Менежмент» кафедраси

ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИ

фанидан

маърузалар матни.

Термиз - 2008

«КЕЛИШИЛДИ»
“Ижтимоий - иқтисодий” факультети
Декани _____ доц. Рўзиев О. Н.

«ТАСДИҚЛАЙМАН»
«Менежмент» кафедраси
мудири _____ доц. Авазов Э.Х.

ДТС талаблари асосида тузилган
Ўқув методик бўлими бошлиғи

қайд қилинди № _____

«ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИ»

Фанидан маърузалар матни.

Олий таълимнинг
5340200 – «МЕНЕЖМЕНТ»
бакалавриат йўналишлари учун

«Менежмент» кафедрасининг
2008 йил 28- августдаги йиғилишида
муҳокама қилинди ва ўқув
жараёнига тавсия этилди.
№1-баённома

Тузувчи:

доц. Авазов Э.Х.
ўқ. Хуррамов Э. Х.

Такризчи:

доц. Исанқулов И.Т
к.ўқ. Ҳайитмуродов А.Ғ.

Ушбу маъруза матнлари «Ишлаб чиқариш менежменти» фани бўйича тузилган намунавий ҳамда фан дастурлар асосида тайёрланган бўлиб, у ўз ичига зарур бўлган барча меъёрий хужжатлар тўпламини қамраб олиб унда ишлаб чиқариш менежментининг фанлар тизимидаги тутган ўрни, ишлаб чиқариш тушунчаси ва моҳияти, инсонларнинг ишлаб чиқаришга ва ишлаб чиқаришнинг инсонларга таъсири, ишлаб чиқариш қонунлари ва улардан фойдаланиш, ишлаб чиқаришнинг ривожланиши, барча йўналишдаги бошқарув фаолияти, шу жумладан бошқарувнинг вазифалари ва тузилмалари, бошқарув жараёнлари, бошқарув тизими асосий элементларининг таҳлили. Бошқарувни такомиллаштириш бўйича таклифлар ва бошқарилувчи объектга бошқарувнинг амалий таъсирини ошириш бўйича тавсиялар эса бошқарув тизимини тадқиқ қилишнинг натижалари. Менежментнинг тизимлилиги кадрлар, бошқарув органлари тузилмаси, бошқарув методлари ва жараёнларининг уйғун бирлиги, турли бошқарув функцияларининг монандлиги ва қабул қилинадиган қарорларининг хусусияти, ишлаб чиқариш менежменти техник- ишлаб чиқариш, иқтисодий, ижтимоий, ҳуқуқий таъминотнинг ўзаро боғлиқликлари батафсил ёритилишига ҳаракат қилинган.

Мазкур маъруза матнлари менежмент таълим йўналишларининг бакалаврлари учун мўлжалланган.

Кириш.

Мустақил Ўзбекистон Республикаси иқтисодийотидаги туб ислохатлар ишлаб чиқариш муносабатларида муҳим ўзгаришларни амалга ошириш натижасида, меҳнаткашларни ишлаб чиқаришни бошқаришга тобора фаол ёндашишни талаб этмоқда: - бу ўзгаришлар эса иқтисодий, сиёсий ва ташкилий чора тадбирлардан иборат бўлиб, улар ёрдамида халқ хужалигида вужудга келган тушкунликка барҳам беришга, иқтисодиётни эса турғунликдан чиқаришга олиб келиши ишлаб чиқариш усуллариани такомиллаштириш ва ундан унумли фойдаланишни тақозо этади.

Бозор муносабатларига ўтишнинг асл моҳияти - бошқарувнинг маъмурий усулидан иқтисодий усулга ўтиш, халқнинг ўсиб бораётган талаб ва эҳтиёжларини тулароқ кондиритиш, кенг демократик принципларни қўллаш ва шунинг асосида инсон омилидан фаол фойдаланиш демакдир.

Ўзбекистон агросаноат комплекси республикаимиз халқ хужалигидаги энг йирик соҳалардан биридир. Агросаноат комплексининг ривожланишида ҳозирги замон иқтисодиётини тубдан ислох қилишда қўллаётган концепциялар марказий урин эгаллайди. Булар ичидан корхона саноатининг моддий-техника базасини мустаҳкамлаш, янги техника, илғор замонавий технологияни кенг қўллаш, қўл кучини камайтириш учун механикадан, автоматикадан тула фойдаланиш каби чора-тадбирлар алоҳида уринни эгаллайди. Бу вазифаларнинг муҳимлиги шундаки, корхона ресурсларини қўпайтириш, нобутгарчиликка йўл қўймаслик юқоридаги ечимларни хал этишда бир-бирлари билан туғридан-туғри боғлиқдир.

«Ишлаб чиқариш менежменти» фани-ишлаб чиқариш бошқарувини такомиллаштириш соҳасидаги илмий тадқиқотлар ва ишловлар демакдир. Ишлаб чиқариш менежменти соҳасида тадқиқот ва ишловларни ўтказиш –бу ижодий ёндошувни талаб қилувчи илмий фаолият бўлиб, у ишлаб чиқариш менежментини ташкил этишга доир янги билимларни олиш, ўзлаштириш, қайта ишлаш ва тартибга солишни назарда тутати.

Барча йўналишдаги бошқарув фаолияти, шу жумладан бошқарувнинг вазифалари ва тузилмалари, бошқарув жараёнлари, бошқарув тизими асосий элементларининг тахлили тадқиқотнинг мустақил объектига айланади. Бошқарувни такомиллаштириш бўйича тақлифлар ва бошқарилувчи объектга бошқарувнинг амалий таъсирини ошириш бўйича тавсиялар эса бошқарув тизимини тадқиқ қилишнинг натижалари бўлиб ҳисоланади. Ишлаб чиқариш менежменти- бу мураккаб кўп бўғинли тизимдир. Менежментнинг тизимлилиги кадрлар, бошқарув органлари тузилмаси, бошқарув методлари ва жараёнларининг уйғун бирлигида, маркетингда, турли бошқарув функцияларининг монандлиги ва қабул қилинадиган қарорларининг хусусиятида; ишлаб чиқариш менежменти техник- ишлаб чиқариш, иқтисодий, ижтимоий, ҳуқуқий таъминотнинг ўзаро боғлиқлигида намоиш бўлади.

Ушбу маъруза матни намунавий дастур асосида ишлаб чиқилган бўлиб, у Термиз давлат университетида дарс беришнинг ўзига хос хусусиятларини инобатга олган ҳолда тузилди.

1– МАВЗУ. “ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИ” ФАНИНИНГ МОХИЯТИ ВА МАЗМУНИ.

Режа.

1. Ишлаб чиқариш менежментининг моҳияти.
2. "Ишлаб чиқариш менежменти" фанининг предмети ва вазифалари.
3. “Ишлаб чиқариш менежменти” фанининг мазмуни.
4. Фаннинг асосий ўрганиш объектлари.

Мавзунинг мақсади - бозор муносабатларига ўтиш шароитларида "Ишлаб чиқариш менежменти" курсининг мазмуни ва вазифаларини ўзлаштириш, талабаларга менежментни ташкил қилиш ва лойихалаштириш борасида маълум билимлар беришдан иборат.

Таянч иборалар: Бозор, бозор муносабатлари, ишлаб чиқариш, ишлаб чиқариш менежменти, бозор иқтисодиёти, менежментни тадқиқ қилиш, менежментни лойихалаштириш, менежментнинг мақсади ва вазифалари.

1. Ишлаб чиқариш менежментининг моҳияти.

Тадбиркорлик фаолиятини бошлашдан олдин қайси ишни қандай амалга ошириш кераклиги ва бу қанчага тушишини билиш керак.

Ишлаб чиқариш жараёнини бошлашдан олдин унинг технологиясини ишлаб чиқиш, сарф-харажатлар нормаларини белгилаш, кадрларни жой-жойига қўйиш тартибини пухта ўйлаб қуриш ва х.к. талаб этилади.

Моддий ишлаб чиқариш соҳасида меҳнат предмети бўлиб, хом ашё ва материаллар, меҳнат қуроллари бўлиб - асбоб-ускуналар, бунинг натижаси бўлиб эса - тайёр маҳсулот ҳисобланади. Ишлаб чиқариш менежменти соҳасида меҳнат предмети бўлиб ахборот ҳисобланади; бошқарув ишининг объекти бўлиб одамлар, меҳнат жамоаси ва ишлаб чиқариш жараёнида юзага келадиган муносабатлар қатнашади; бошқарув ишининг натижаси бўлиб эса бошқарув қарорларини тайёрлаш учун зарур маълумотлар ва бошқарув қарорларининг ўзи ҳисобланади.

Ишлаб чиқариш менежменти - бу мураккаб кўп бўғинли тизимдир. Менежментнинг тизимлилиги кадрлар, бошқарув органлари тузилмаси, бошқарув методлари ва жараёнларининг уйғун бирлигида, маркетингда, турли бошқарув бўғинлари фаолиятининг ўзаро боғлиқлигида; бошқарув функцияларининг монандлиги ва қабул қилинадиган қарорларнинг хусусиятида; ишлаб чиқариш менежменти техник-ишлаб чиқариш, иқтисодий, ижтимоий, ҳуқуқий таъминотининг ўзаро боғлиқлигида намоён бўлади.

Йўқорида санаб ўтилганларнинг ҳаммасини ташкил қилиш лозим. Бу ишлаб чиқариш менежментини ташкил этишнинг моҳиятини белгилайди.

Менежментни ташкил этишнинг моҳияти қўйидаги аспектларда намоён бўлади:

- а) бошқарув жараёнларини ташкил этиш, яъни бошқарув функциялари, тузилмаси, методлари ва жараёнлари, ахборот оқимлари, маълумотларни қайта ишлаш ва ўзатиш, бошқарув қарорларини асослаш тамойиллари ва уларни бажаришни ташкил этиш жараёнларини тартибга солиш; ташкил этувчи ва ҳисоблаш техникаси таркибини танлаш ва х.к.;
- б) бошқарув тизимини ва бошқарилувчи тизим, топшириқлар ва уларинг бажарилишини назорат қилиш, бошқарилувчи объектларнинг фаолиятини таҳлил қилиш ва баҳолаш тизими, яхши натижаларга эришишни рағбатлантириш шакллариининг ратционал уйғунлигини таъминлаш ва х.к.;
- в) бошқарувнинг турли тизимлари ўртасида меҳнатнинг ирархик тақсимои шакллариини

белгилаш, ишлаб чиқариш ва бозор уйғунлиги, давлат, жамоа, хусусий, соҳавий ва худудий бошқарув уйғунлиги ва х.к.

Ишлаб чиқариш менежментини ташкил этишнинг асоси бўлиб бошқарув жараёни хисобланади. Жараён - бу бирон-бир бутун доирасида ёки бўғинлар ўртасида кечиши мумкин бўлган ҳаракатдир.

Бошқарув тизимларида ҳар хил ишларни бажарувчи турли ташкилий бўлимлар бўлиб, уларнинг уйғунлиги ишлаб чиқариш менежментнинг моҳиятини ташкил қилади. Бошқача айтганда, бошқарув ишларининг барча турлари, бошқарув объектининг бутун фаолиятини илмий асосда ташкил қилиш лозим. Менежментни ташкил этиш бошқарув ва ишлаб чиқаришнинг самарадорлигига жиддий таъсир курсатади.

Ишлаб чиқариш менежментининг илм-фан ютуқларига асосланган равишда ташкил этиш самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш ва уларни ўз вақтида бажариш; бозор муносабатларига ўтиш тажрибасини аниқлаш ва тарқатиш; бозор муносабатлари шароитида муваффақиятли фаолият курсатиш; ишлаб чиқариш, тақсимлаш ва истеъмол қилишда зарар қурилишининг олдини олиш; бошқарув жараёнида меҳнатни тежашга имконият яратади ва х.к.

2. «Ишлаб чиқариш менежменти» фанининг предмети ва вазифалари.

Бошқарув фани ривожланиб, инсон фаолиятининг йирик ва мураккаб мустақил соҳасига айланди. Унда жуда кўп одамлар банд бўлиб, улар меҳнат жамоаларига изчил таъсир курсатадилар, яъни улар бошқа одамларни бошқарадилар, меҳнат жамоаларининг ишини ташкил қиладилар.

Бошқарувчи-менежер ишининг муваффақияти ва самарадорлиги кўп жihatдан ишлаб чиқариш менежментнинг савияси билан белгиланади. Масалан, ишлаб чиқариш бошлиғи ишининг муваффақияти ва самарадорлиги меҳнатга ҳақ тулаш, иш жойларига хизмат курсатиш, шунингдек, қўл остидагилар билан муомала қила билиши, раҳбарлар билан ўзаро муносабатлари, бошқарув қарорларини ўз вақтида қабул қила олишига боғлиқ бўлади.

Бошқариш назарияси (менежмент асослари)дан маълумки, ишлаб чиқариш бошқаруви фанининг предмети бўлиб ишлаб чиқариш жараёнида кишилар ўртасида вужудга келувчи бошқарув муносабатлари хисобланади. Бошқарув муносабатлари бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасида, яъни бошқарув аппарати ходимлари ва ишлаб чиқариш жамоаси ўртасида ўзаро ҳамкорлик ва алоқаларнинг мураккаб мажмуини ташкил қилади. Бинобарин, ишлаб чиқариш менежменти бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар, бошлиқ ва унинг қўл остидагилар ўртасида ишлаб чиқариш маҳсулдорлигининг мунтазам ошиб боришига имконият яратадиган муносабатлар, ўзаро ҳамкорлик ва алоқалар, бошқарув техникаси ва технологияси, меҳнатни ташкил қилишнинг тузилма ва шакллари ишлаб чиқиши лозим.

Ишлаб чиқариш менежменти фанининг мақсади бошқарувнинг барча функциялари ўзаро келишиб фаолият курсатишини таъминлашдан иборатдир. Ишлаб чиқариш менежментининг асосий вазифаси эса унумли меҳнат учун қўлай шарт-шароитлар яратиш, шу билан бир вақтда бошқарув жараёни билан боғлиқ сарф-харажатларни қисқартириш ва бошқарув ходимларига нормал иш шароитларини яратиб бериш хисобланади.

Бошқача қилиб айтганда, ишлаб чиқариш менежментининг вазифаси бошқарув тизимининг ҳар бир бўғини, бошқарув аппаратининг ҳар бир ходими ўзига берилган ваколатлардан келиб чиқиб, вазифа доирасида ишлаб чиқаришни бошқаришнинг бутун жавобгарлигини ўз зиммасига олиши зарур. Бошқарув аппарати ходимларининг иши шундай ташкил қилиниши керакки, ҳар бир ходим ўз иши билан шуғулланиши лозим. Бу оддий қоида бир вақтнинг ўзида ишлаб чиқариш менежментини ташкил этишнинг асосий тамойили бўлиб хисобланади.

Бозор иқтисодиёти мураккаб иқтисодий ходиса бўлиб, у ишлаб чиқаришнинг юқори суръати ва бошқарувнинг мутлақо янги методларини тақозо этади. Бироқ, бутун кишилиқ тарихида инсоният бошқарув методлари, яъни одамларга таъсир курсатиш усуллари

бир-биридан жиддий фарқ қилувчи атиги учта гуруҳини ишлаб чиққанлигини назарда тутиш лозим.

Методларнинг биринчи гуруҳи - бу ирархия бўлиб, унда асосий таъсир курсатиш воситаси раҳбар-ходим муносабатлари, кишига юқоридан туриб, мажбурлаш воситасида таъсир қилиш (маъмурий методлар) ҳисобланади.

Иккинчи гуруҳ - бу бозор, яъни махсулот ва хизматлар олди-сотдиси, мулкӣ муносабатлар, сотувчи ва харидорнинг иқтисодӣ ва моддӣ манфаатларига асосланган тенг ҳуқуқли горизонтал муносабатлар тизими (иқтисодӣ методлар).

Учинчи гуруҳ - маданият, ҳуқ-атвор намуналари, яъни жамият, ташкилот томонидан ишлаб чиқиладиган ва тан олинадиган, кишининг ўзини ундай эмас, бундай тутишга мажбур қиладиган қонун-қоидалар, қадриятлар, ижтимоӣ нормалар, ҳуқ-атвор андозалари, удумләр.

Йўқоридан пастга бошқарув тизими - ирархия, бозор ва маданият мураккаб ходисалар эканлигини тушуниб этиш муҳимдир. Жонли, реал хўжалик тизимлари ва ижтимоӣ тизимларда улар деярли ҳар доим мавжуд бўлади. Гап фақат уларнинг қайси бирини танлаш ва устун қўйиш ҳақида боради.

Бозор мустақил ҳуқуқӣ давлат махсули ва хўжалик воқелиги сифатида бошқарувнинг асосӣ воситасига айланиб бормоқда. Айнан у жамиятнинг хўжалик юритиш тартиби моҳиятини белгиламоқда. Ирархия бозор шароитида такомиллашади. У иккинчи планга чекинади, пастга - рақобатлашувчи корхона ва ташкилотлар поғонасига тушади ва унинг фойдалилиги бу ерда яна ўзоқ вақт сақланиб қолади. Корхоналарда бошқарувнинг бюрократик, механик тузилма ва тизимлари янада уйғунлироқ, мослашувчанлироқ, бюрократия таъсири нисбатан кам бўлган тузилма ва тизимларга ўрин бўшатади. Шу билан бир вақтда жамиятда, бизнинг иқтисодӣ, бошқарувга оид тафаккуримизда, психологияда катта маданий ўзгаришлар рўй бериши лозим. Раҳбарлар ва меҳнаткашларнинг онгини бошликка эмас, истеъмолчига, исрофгарчиликка эмас, фойда олишга, бюрократга эмас, тадбиркорга, мулоҳазасиз ижрочига эмас, инноваторга қаратиш зарур.

Бу соҳада жиддий олға қадам ташлаш талаб этилади, чунки халқаро бизнес кўпчилик учун янги иш ҳисобланади. Ташқи иқтисодӣ фаолиятда иштирок этаётган қўшма корхоналар сони йилдан-йилга ортиб бормоқда ва уларнинг барча ходимларини қисқа вақт ичида ўқитиб ўргатишнинг иложи йўқ. Шунга қарамай, бу муаммони хал қилишнинг қисқа йўллари қидириш ижодӣ фикрловчи одамларнинг вазифаси ҳисобланади. Дунё жадал суръатларда ўзгариб бораётганига шубҳа йўқ. Яшаб қолиш учун биз ҳам ўзгаришимиз лозим.

3. «Ишлаб чиқариш менежменти» фанининг мазмуни.

"Ишлаб чиқариш менежменти" фанининг мазмуни уч асосӣ бўлимга ажратилган:

1. Бозор иқтисодиёти шароитларида ишлаб чиқариш менежментини ташкил этишнинг методологик асослари.
2. Ишлаб чиқариш менежментини тадқиқ қилиш.
3. Ишлаб чиқариш менежментини лойихалаштириш.

Биринчи бўлимда бозор шароитларида ишлаб чиқаришга бошқарув объекти сифатида тавсиф берилади, фanning моҳияти ва мазмуни, бозор иқтисодиёти шароитларида бошқарув органлари тизими, менежментни ташкил этишни янада такомиллаштиришнинг асосӣ методлари кўриб чиқилади. Бу бўлимда шунингдек, ишлаб чиқариш менежментини ташкил этишни лойихалаштириш ва уни такомиллаштиришнинг самарадорлигини баҳолашнинг асосӣ методлари ҳам берилади.

Икинчи бўлимда иқтисодӣ тадқиқотлар ва ишловларни ўтказишнинг моҳияти билан боғлиқ масалалар кўриб чиқилади. Иқтисодӣ тадқиқотларнинг назарӣ қоидалари ёритилади ва бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини таҳлил қилиш бўйича амалӣ тавсиялар берилади, бошқарув аппарати ходимларининг ишини ташкил қилиш, бошқарув жараёнларини реклама ва ахборот билан таъминлаш масалалари кўриб чиқилади,

товарларнинг бозорда сотилишини таҳлил қилиш, бошқарув қарорларини асослаш, қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини ташкил этиш масалаларига этибор берилади.

Учинчи бўлим ишлаб чиқариш менежментини лойихалаштиришга бағишланади. Бу бўлимда бозор иқтисодиёти шароитларида ишлаб чиқариш менежментини ташкил этиш лойихасини ишлаб чиқиш тартиби ва унинг мазмуни, бошқарувни ахборот, реклама ва кадрлар билан таъминлашни лойихалаштириш масалалари ўрганилади.

Бу ерда шунингдек, бошқарув қарорларини асослаш, қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини ташкил этиш, товарни бозорга йўналтириш масалалари кўриб чиқилади. Бўлим охирида ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштириш лойихаларини ишлаб чиқаришга жорий қилиш масалалари кўриб чиқилади.

Бу фанни ўрганиш маърузалар ва амалий машғулотларда назарий материаллар билан ишлаш, ишлаб чиқариш амалиётини ўташ даврида илмий тадқиқотлар ўтказиш, курс битирув-малакавий ва магистрлик ишлари ёзишни ўз ичига олади.

Фан бўлимларининг бош мақсади - менежментда ўрорлар қабул қилиш ва уларни амалга оширишдаги ўзаро боғлиқлик ва алоқалар билан яхлит бир бутун деб тушунишни таъминлайдиган тарзда жойлаштирилган ва шу тартибда ўқитилади.

Менежментни такомиллаштиришда тизимли-вазиятли ёндашув зарурлиги барча маърузаларда қайд этилади. Рахбар бошқарув объектига мураккаб ижтимоий-иқтисодий тизим сифатида қараши, ички ва ташқи омилларнинг таъсирини, ҳар қандай қарор бошқарувнинг барча аспектларига қандайдир таъсир кўрсатишини ҳисобга олиши лозим.

4. Асосий ўрганиш объектлари.

"Ишлаб чиқариш менежменти" курсининг асосий ўрганиш объектлари бўлиб бошқарув функциялари: ишлаб чиқаришнинг техник тайёргарлиги бошқаруви, ишлаб чиқаришнинг технологик тайёргарлиги бошқаруви, моддий-техник таъминот бошқаруви, маркетинг бошқаруви, махсулот сифати бошқаруви, жамоанинг ижтимоий ривожланиши бошқаруви ҳисобланади.

Бундай ёндашув ишлаб чиқариш менежменти фанини бошқарув қарорларини асослаш, қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини ташкил этишнинг амалий воситасига, бошқарув технологияси ва жараёнларини такомиллаштириш негизига, ҳар бир рахбар, мутахассис ва бевосита ижрочи фаолиятининг ажралмас қисмига айлантиради.

Бозор муносабатлари шароитида ишлаб чиқариш менежменти бошқарилувчи объектни стратегик ривожлантириш соҳасида самарали қарорларни асослашнинг асосий воситасига айланиши, истиқболли йўналишга эга бўлиши лозим. Ишлаб чиқариш менежментининг истиқболли йўналиши бошқарилувчи объектни тадқиқ қилишнинг янги йўналишларини шакллантириш заруриятини белгилайди.

Биринчидан, корхонани ривожлантириш истиқболи, унинг ички алоқалари тадқиқот ва таҳлил объектига айланади.

Иккинчидан, корхонанинг бошқа корхоналар билан алоқалари такомиллаштирилади. Халқаро алоқаларнинг тез ривожланиши ва корхоналарнинг жаҳон бозорига чиқиши билан жаҳон ҳўжалигидаги ютуқлар ишлаб чиқариш менежментини ташкил этишнинг энг амалий эталонига айланади.

Ишлаб чиқариш менежменти фан сифатида "Корхонанинг муваффақияти ва бошқа корхоналарнинг ёмон аҳволда эканлиги, рентабеллигининг пастлиги нима билан белгиланади?" ёки "Корхонанинг муваффақиятини таъминлаш учун рахбар нима қилиши мумкин?", деган саволларга жавоб бериши лозим. Бу саволларга осон жавоблар мавжуд эмас, аммо бу муваффақиятни умуман тушунтириб бўлмайди, унга эришишнинг ишончли усул ва йўллари йўқ, деган маънони англатмайди. Бунинг ўз самарадорлигини исботлаган жуда кўп усуллари ва йўллари мавжуд. Оддий жавобларнинг йўқлиги эса барча замонларда, барча одамлар ва вазиятлар учун бир хилда яроқли усул ва йўллар мавжуд эмаслигидан далолат беради. Бу, шунингдек, ўтмишда муваффақиятли бўлган усул келажакда мутлақо самарасиз бўлиб чиқиши мумкинлигини ҳам англатади.

Республикада мулкчиликнинг хилма-хил шакллари (давлат, жамоа, хусусий, аралаш)

қарор топди, бозор муносабатлари ривожлантирилмоқда, корхоналарни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш давом этмоқда.

Бозор иқтисодиёти шароитида махсулот ишлаб чиқарувчи бозор конъюктураси, ахборотлар ва нарх-наво ҳаракатини ўрганиш асосида товар ва хизматлар бозоридан ресурслар сотиб олиш йўли билан ўз ишлаб чиқаришининг моддий-техник таъминотини ташкил қилади.

Товар ва хизматлар бозоридан ресурслар бевосита ишлаб чиқарувчилардан ёки ярмаркалардан, аукционлардан улгуржи равишда сотиб олади. Бу эса бозор шароитида ишлаб чиқаришнинг муҳим элементи ҳисобланган маркетингни чуқур билишни талаб этади.

Хулосалар.

1. Жамиятда ва иқтисодиётда руй бераётган ўзгаришлар одамларнинг тафаккурини ҳам ўзгартиради.
2. Янги билимлар: маркетинг, менежмент, бозор назариясини ва бошқа билимларни эгаллаш зарур.
3. Менежментнинг вазифаси ишлаб чиқаришни самарали бошқариш учун зарур бўлган изчил ҳаракатлар назарияси ва тамойилларини ишлаб чиқишдан иборат.
4. Ишлаб чиқариш менежментининг ўрганиш предмети бошқарувчи тизим билан бошқарилувчи тизим ўртасидаги муносабатлар ҳисобланади.
5. "Ишлаб чиқариш менежменти" фанининг мазмуни менежментни ташкил этишнинг методологик асосларини, ишлаб чиқариш менежментини тадқиқ қилиш ва лойиҳалаштиришни ўз ичига олади.

Саволлар.

1. Менежер қандай билимларга эга бўлиши зарур?
2. Ишлаб чиқариш менежменти нимани ўрганади?
3. Ишлаб чиқариш менежментининг мақсади ва асосий вазифалари нималардан иборат?
4. Бошқарув муносабатларини сиз қандай тушунасиш?
5. «Ишлаб чиқариш менежменти» фанининг мазмунини гапириб беринг?

2-МАВЗУ. БОЗОР ИҚТИСОДИЁТИ ШАРОИТИДА ТОВАР ИШЛАБ ЧИҚАРИШ БОШҚАРУВ ОБЪЕКТИ СИФАТИДА.

Режа.

1. Саноат ишлаб чиқаришининг асосий элементлари.
2. Маркетинг бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқаришнинг асосий элементи сифатида.
3. Бозор муносабатларига ўтиш стратегияси масалалари.

Мавзунинг мақсади - ишлаб чиқариш тушунчасини ўзлаштириш, ишлаб чиқаришнинг асосий элементлари, шу жумладан, маркетингни, ишлаб чиқариш корхоналарининг асосий турларини кўриб чиқиш, бозорни тадқиқ қилиш ва бозор муносабатларига ўтиш стратегиясига оид маълум билимлар беришдан иборат.

Таянч иборалар: Ишлаб чиқариш, бошқарув, тизим, тузилма, функциялар, ишлаб чиқариш воситалари, ресурслар, бозорга чиқиш стратегияси, ишлаб чиқариш элементлари, маркетинг, инсон, элемент, корхона, махсулот.

1. Саноат ишлаб чиқаришининг асосий элементлари.

Саноат ишлаб чиқариши бошқарув объекти сифатида мураккаб динамик ижтимоий-иқтисодий тизимни ташкил қилади. Саноатнинг динамиклиги ишлаб чиқариш ҳажмлари, кадрларнинг касб ва малака даражасининг мунтазам ўсиб бориши, уларнинг тузилмаларидаги ўзгаришлар; ишлаб чиқаришнинг янги техникаси, технологияси ва ташкил этишнинг жорий қилиниши; янги махсулот турларининг ўзлаштирилиши; ишлаб чиқариш муносабатларида руй берувчи ўзгаришлар билан белгиланади.

Саноат ишлаб чиқаришининг мураккаблиги унинг элементларининг хилма-хиллиги

билан белгиланади.

Саноат ишлаб чиқаришининг мақсади жамият ва унинг аъзолари эҳтиёжларини қондирувчи моддий махсулотларни яратиш, халқ хўжалигини техник жихатдан қайта жихозлаш, халқ хўжалиги ва республиканинг муҳофаа қудратини мустаҳкамлаш хисобланади. Хар қандай вазифа, шу жумладан, бозор муносабатларига ўтиш вазифасининг хал қилиниши саноат билан боғлиқ бўлади.

Саноат ишлаб чиқаришининг бош элементлари ишлаб чиқариш воситалари ва муносабатлари хисобланади.

Ишлаб чиқарувчи кучлар - бу ишлаб чиқариш воситалари ва уларни ҳаракатга келтирувчи одамлардир.

Ишлаб чиқариш воситалари ишлаб чиқариш жараёнида инсон томонидан таъсир кўрсатиладиган меҳнат предметларини ва инсон меҳнат предметларига таъсир кўрсатишда фойдаланадиган меҳнат воситаларини ўз ичига олади.

Меҳнат воситаларига меҳнат қуроллари: меҳнат предметларига таъсир курсатишда фойдаланиладиган ишлаб чиқариш бинолари, асбоб-ускуналар, машиналар киради.

Ишлаб чиқариш воситаларининг асосий элементлари одамлар, меҳнат жамоалари хисобланади. Техника, яъни ишлаб чиқариш асбоб-ускуналари, хар хил мураккаб машина ва механизмлар ишлаб чиқарувчи воситаларининг муҳим элементидир. Шунингдек, меҳнат предметини ташкил қилувчи хом ашё, материаллар ва ярим фабрикалар ҳам ишлаб чиқариш жараёнининг элементи хисобланади.

Ишлаб чиқариш технологияси ва ташкил этилиши ишлаб чиқаришнинг мустақил элементлари хисобланади.

Бозор иқтисодиёти шароитида бутун ишлаб чиқариш муносабатлари тизими, шу жумладан, бошқарув муносабатларини ҳам чуқур ва жиддий қайта қуриш талаб этилади. Ишлаб чиқаришнинг барча асосий элементлари ҳам ўзгартирилади.

2. Маркетинг бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқаришнинг асосий элементи сифатида.

Маркетинг - бу товар ишлаб чиқарувчини истеъмолчи билан бозор орқали боғловчи энг муҳим бозор муносабатлари ва ахборот оқимларининг мажмуидир.

Маркетинг бозорини ўрганиш, истеъмолчининг буюртмасидан келиб чиқиб товарлар ассортиментини режалаштириш, товар ва хизматлар оқимини ишлаб чиқарувчидан истеъмолчига йўналтириш билан боғлиқ тадбиркорлик фаолиятини ва бошқа кўплаб жараёнларни ўз ичига олади. Маркетинг конструктор, технолог, иқтисодчилар ва ишлаб чиқаришнинг бошқа мутахассисларига бозор эҳтиёжларини билиш имкониятини беради ва истеъмолчи ушбу ишлаб чиқариш махсулотини қандай қуришни исташи, унга қанча пул тулашга тайёрлиги, бу махсулот қачон, қайирда ва кимга талаб этилиши ҳақида ўйлаш, бунинг устида ишлашга уларни мажбур қилади. Бозор у ёки бу товарга бўлган эҳтиёжни аниқ-равшан кўрсатиб беради. Бозор ишлаб чиқарувчи таклиф қилган товарни ё қабул қилади, ёки рад этади.

Шундай қилиб, бозор маркетингни ишлаб чиқариш жараёнининг охирига эмас, бошига кўяди, зотан хўжалик юритишга доир қарорларни қабул қилишнинг негизида ишлаб чиқариш имкониятлари эмас, балки бозор талаби ва харидорларнинг эҳтиёжлари ётади. Агар марказлаштирилган, маъмурий-буюрқбозлик бошқарувида бозор ишлаб чиқариш жараёнининг охирида турган бўлса, бозор муносабатларига ўтилиши билан бозор талаблари ишлаб чиқаришнинг бошланғич босқичида очиқ-ойдин намоён бўлмоқда.

Бозор охир натижада ишлаб чиқаришнинг куламини белгиловчи муҳим омилга айланиб бормоқда. Маркетинг бошқарувини ташкил қилиш мураккаб вазифа бўлиб, бозорни тадқиқ қилиш, режаларни ҳисоб-китоб қилиш, кадрларни олдиндан тайёрлаш, бошқарувнинг функция ва методларини тубдан ўзгартиришни талаб этади. Маркетинг концепциясини ишлаб чиқариш тубдан қайта қурилган тақдирдагина қўллаш мумкин бўлади. Акс ҳолда ишлаб чиқарувчи махсулот стратегиясида мавқеини муқаррар равишда

бой бера бошлайди, талабнинг тез ўзгаришига мослаша олмайди. Бунинг оқибатида у фойда (даромад)нинг катта қисмини йўқотади ва х.к.

3. Бозор муносабатига ўтиш стратегияси.

Бозор ривожланиб бораверади. У товарларни қайирда сотиш масаласига доир маълумотларни туплаш ва таҳлил қилишдан иборат муттасил меҳнатни талаб қилади. Бозор масалалари билан товар ишлаб чиқарувчилар, уларнинг иқтисодий хизматлари, жумладан, маркетинг ва мол сотиш бўлими, иқтисодий таҳлил хизмати, илмий-техник технологиялар ва бошқарув бўлими шуғулланиши лозим.

Бозор ҳақидаги маълумотларни турли манбалардан: матбуотдан, телефон ва хат орқали, сўров ўтказиш йўли билан олиш мумкин. Сўров ўтказиш интервью олиш ёки телефон орқали сўраш билан тўлдирилиши мумкин. Маълумотлар тупланганидан кейин, улар таҳлил қилинади ва бозордаги вазият масалалари юзасидан хулоса чиқарилади. Бозорда юзага келган вазиятдан келиб чиқиб, ишлаб чиқариш ва таъминот-сотиш фаолиятини ривожлантириш бўйича тавсиялар тузиш мумкин.

Товар ишлаб чиқарувчилар вақти-вақти билан (йилда бир неча марта) бозордаги ўз "координат"ларини, унинг миқдори чегараларини аниқлаб олишлари зарур. Бозордаги ўз хиссаси миқдорини билмай туриб, унда бирон-бир қадам ташлаш жуда мушкул. Шунингдек, бозорнинг потенциал сиғимини билиш ҳам жуда муҳим.

Бозорнинг потенциал сиғими деганда маълум вақт оралиғида амалга оширилиши мумкин бўлган харидлар ҳажмини тушуниш лозим.

Бозор - бу турмушнинг шафқатсиз ҳақиқати бўлиб, у ҳар қандай хом ҳаёлни четга супуриб ташлайди, теран ва пухта уйланган ҳаракатларни талаб қилади.

Амалиёт бизнинг ташқи бозорларимиз шок ҳолатида эканлигини кўрсатади. Улар энг муҳим нарсани - ўзини қандай тутиш кераклиги, бозорга чиқиш стратегияси қандай эканлигини билмайди.

Бозорга чиқиш стратегиясининг умумий қуриниши қуйидагича:

1-босқич - бир қатор тадбирлар (мақсадларни белгилаш, ташкилий тузилмани такомиллаштириш, кадрларни тайёрлаш ва малакасини ошириш, интизомни мустаҳкамлаш, меҳнат, молиявий ва моддий сарф-харажатларни камайтириш)ни амалга ошириш ҳисобига дастлабки сармоя (капитал)ни туплаш.

2-босқич - замонавий технологиялар ва энг янги ишлаб чиқариш асбоб-ускуналарини сотиб олиш. Буни шунингдек, қўшма корхоналар ташкил қилиш йўли билан ҳам амалга ошириш мумкин.

3-босқич - принципиал жihatдан янги юқори сифатли маҳсулот яратишга қодир бўлган истеъдодли менежерлар ва конструктор-технологларни тарбиялаб этиштириш.

4-босқич - халқаро даражадаги маҳсулот моделини яратиш ва у билан ташқи ва ички бозорга чиқиш.

5-босқич - ишлаб чиқаришни юқори сифатли маҳсулот билан улгуржи савдо қилишга қодир бўлган юқори рентабелли, рақобатбардош хўжаликка айлантириш.

Бизда рақобатбардош маҳсулот бор - буни чет эллик бизнесменлар тан оладилар, аммо биз савдо қилиш усулларини,

тинимсиз ривожлантириб боришимиз керак. Бозорга чиқиш стратегиясининг асосий мақсади - юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш ва имкон қадар кўп фойда олишга эришишни таъминлаш лозим. Фақат шундагина ходимлар турмуш даражасининг кескин кўтарилиши ва белгиланган ижтимоий дастурларнинг бажарилишини прогноз қилиш мумкин.

Бозорга чиқиш стратегиясини ишлаб чиқиш товар ишлаб чиқариш циклининг муҳим бўлаги ҳисобланади.

Америкадаги компанияларнинг катта гуруҳи ўртасида ўтказилган сўровлар натижасига кўра, талабни шакллантириш ва бозорга чиқиш, товарларни истеъмолчига етказиб бериш муваффақиятнинг маҳсулот технологияси ва уни ишлаб чиқаришдан ҳам муҳимроқ шарти

хисобланади. Уларнинг фикрича, янги товаринг бозорда сотилишини таъминлаш масалалари бу товарни оммавий ишлаб чиқариш технологияси масалаларига қараганда муҳимроқдир.

Хулосалар.

1. Ишлаб чиқариш мураккаб ижтимоий-иқтисодий тизим бўлиб,, инсон унинг асосий ва энг фаол элементи хисобланади.
2. Ишлаб чиқаришнинг асосий буғини корхона бўлиб, у икки тизим: бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимларнинг бирлигидан ташкил топади.
3. Саноат ишлаб чиқаришининг мураккаблиги унинг элементларининг хилма-хиллиги билан белгиланади.
4. Ишлаб чиқаришнинг мақсади моддий маҳсулот яратиш хисобланади.
5. Маркетинг - бу ишлаб чиқарувчини истеъмолчи билан боғловчи энг муҳим бозор муносабатлари ва ахборот оқимларининг мажмуидир.

Такрорлаш учун саволлар.

1. Ишлаб чиқаришнинг асосий элементларини сананг.
2. Саноат ишлаб чиқариши қандай ташкил қилинади?
3. Товарлар бозоридан ресурсларни ким сотиб олади?
4. Ишлаб чиқаришдаги маркетингнинг мақсади нима?
5. Бозорга чиқиш стратегиясининг босқичларини сананг.

3-МАВЗУ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ.

Режа.

1. Республика иқтисодиётининг бозор муносабатларига ўтказиш стратегияси.
2. Ишлаб чиқариш менежментининг асосий вазифалари.
3. Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштириш йўналишлари.

Мавзунинг мақсади - Республиканинг бозор муносабатларига ўтиш хусусиятлари, республика Президенти таърифлаб берган беш тамойил билан таништириш, бозор муносабатларига ўтиш шароитларида менежментни ташкил этишнинг асосий вазифалари ва бошқарувни такомиллаштириш йўллари билан белгилашдан иборат.

Таянч иборалар: Тамойиллар, бозор ўзгаришлари, стратегия, иқтисодиёт, давлат сиёсати, ислохотчи, қонун, ижтимоий сиёсат, аҳоли, эволюция, иқтисодий қонунлар, омиллар, талаб, таклиф, аҳолини химоя қилиш.

1. Республика иқтисодиётининг бозор муносабатларига ўтиш стратегияси.

Бизнинг мамлакатимиз давлатчилик тажрибасини ўзида мужассам этмоқда. Унинг олдида ишлаб чиқаришни ривожлантириш муаммолари турибди. Бозор муносабатлари талабларига жавоб берадиган демократик, сиёсий ва маъмурий тузилмаларни яратиш лозим.

Хўжалик юритиш тамойилларига асосан, талаб, қиймат ва табиий эҳтиёжлар сингари омилларни ҳисобга олмасдан фаолият кўрсатган ишлаб чиқаришни бозор муносабатига, янги товарлар ишлаб чиқаришга ўтказиш зарур.

Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А. Каримов ўзининг «Ўзбекистон: бозор муносабатларига ўтишнинг ўзига хос йўли» асарида иқтисодиётни бозор муносабатларига ўтказишнинг беш тамойилини таърифлаб берди:

1. Иқтисодиёт сиёсатдан устун бўлиши керак.
2. Ислохотларни ўтказишда давлат бошчилик қилиши лозим, у ислохотларни ишлаб чиқади ва амалга оширади.
3. Хамма нарсада қонун устиворлигига эришиш, қонунларга хамма амал қилиши лозим.
4. Кучли ижтимоий сиёсатни амалга ошириш зарур. Аҳолини ижтимоий химоя қилиш бозор ислохотларининг шартига айланиши керак.

5. Бозор иқтисодиётига ўтиш босқичма-босқич, объектив иқтисодий қонунларга мувофиқ амалга оширилиши лозим.

Бу тамойиллар оламшумул аҳамиятга эга. Зеро, таклиф қилинган моделда бозор муносабатларини ривожлантиришнинг умумий, байналмилал жihatлари миллий хусусиятлар билан уйғунлашади.

И.А. Каримов бозор ислохотларини амалга оширишда бошқа мамлакатнинг ўзига ҳосликларини ҳисобга олмайдиган бегона тажрибасини кур-курона кучириш тамойилини рад этади ва асосан ўз кучига таяниш тамойилини илгари суради.

Ўз кучига таяниш тамойили шунчаки ҳаёл эмас, балки Ўзбекистоннинг иқтисодий имкониятларининг пухта илмий ҳисоб-китобидир. Республикада бозор муносабатлари мажмуини шакллантириш йўлида катта қадамлар ташланди; банк тизими ва тижорат банклари тизими яратилди. Савдо ҳам ашё биржалари, брокерлик идоралари ва савдо уйлари ташкил қилинди.

Саноат, қурилиш, савдо, умумий овқатланиш, маиший хизмат кўрсатиш корхоналари ва уй-жой фондини давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш фаол амалга оширилди.

Бозор муносабатлари иқтисодиётнинг қишлоқ хўжалик тармоғида ҳам кенг ривожланмоқда. Фермер (деҳқон) хўжаликлари ташкил қилинмоқда. Кўпгина тармоқ вазирликлари, маҳкамалари ва бошқармалари негизида ҳужалик бирлашмалари, концернлар, ассоциациялар, холдинглар, корпорациялар ташкил қилинди. Корхоналар, акциядорлик жамиятларига тула эркинлик берилди.

2. Ишлаб чиқариш менежментининг асосий вазифалари.

Ишлаб чиқариш менежменти фани бозор муносабатларига ўтиш воситаси бўлиб, бошқарув жараёнларининг моҳиятини белгилаб беради. Бозор муносабатларига ўтиш шароитларида муаммоларнинг янги прогрессив техник, иқтисодий ва ижтимоий ечимларини ишлаб чиқиш, ишлаб чиқариш ва бошқарув жараёнларига сифат ўзгаришларини киритишга бўлган эътиборини кучайтириш зарур.

Бу вазифаларни амалга ошириш бутун бошқарув тизимини ташкил этишни ўзгартириш талаб қилинади. Бошқарувнинг ахборот таъминотини ўзгартириш, илмий-техник маълумотларнинг аҳамиятини ошириш лозим. Бошқарув маълумотларини қайта ишлаш, ўзатиш, йиғиш ва сақлашнинг янги техник воситалари зарур. Қарорларни тайёрлаш, қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини назорат қилишда тубдан ўзгариш яшаш лозим. Раҳбар ходимлар ва мутахассислар ишининг ташкил этилиши жиддий ўзгаради; уларга корхона, акциядорлик жамияти бошқарувини ташкил қилишда тула эркинлик берилган.

Тегишли равишда кадрларнинг касбий малакасига бўлган талаблар ҳам ўзгаради, шу билан бир вақтда бошқарув органлари тузилмасига ўзгартиришлар киритилади, бошқарувнинг функция ва методлари ўзгаради.

Корхона ва акциядорлик жамиятлари маркетинг бўлимлари ва хизматларининг воситалари кўпаяди. Бозор ишлаб чиқариш бошқаруви билан боғлиқ катта иш ҳажмини амалга оширишни талаб қилади.

Бозорни илмий тадқиқ қилиш зарур: бошқарувнинг ташкилий тизимида маҳсулотга бўлган талаб ва таклифни прогноз қилиш ишлари назарда тутилиши лозим.

Жамоани ижтимоий ривожлантиришнинг комплекс дастури масаласи, шу жумладан атроф-муҳит экологияси масалалари биринчи ўринга чиқади. Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбар ходимлар ва мутахассисларнинг маъсулияти ортади. Бу ишлаб чиқариш менежментини ташкил этишга қатор ўзгартиришлар киритишни талаб қилади.

Энг аввало мувофиқлаштирилиши лозим бўлган қарорлар таркиби тартибга солинади, қабул қилинган қарорларнинг бажарилиши учун жавобгар бўлган функционал бўлимлар ва ходимлар аниқ белгиланади.

Турли бўғин раҳбарлари қабул қилувчи қарорлар доирасини аниқ белгилаб қўйиш талаб этилади. Айрим юқори раҳбарлар хануз марказлаштирилган режали тизимда бўлгани сингари, қўл остидагиларнинг ўрнига ҳам қарор қабул қилишда давом этмоқдалар.,

холбуки корхоналар ва акциядорлик жамиятларига хужалик фаолиятини юритишда тула эркинлик берилган.

Иқтисодий-математик методлар ва хозирги замон хисоблаш техникасидан фойдаланиш доирасининг кенгайиши билан янги ахборот тизимларини ташкил қилиш, аппаратнинг бутун ишини рационализатция қилиш тобора муҳим аҳамият касб этиб бормокда.

Ишлаб чиқариш менежментининг тезкорлигини ошириш бошқарувнинг асосий вазифаларидан бири хисобланади. Бу ахборотнинг ўтиши, қарорларни тайёрлаш, асослаш, қабул қилиш ва бажариш муддатларини қисқартиришга бўлган уринишдан далолат беради.

Ишлаб чиқариш менежментининг тезкорлигини ошириш мақсадида бошқарув органлари тузилмасидаги поғоналар сонини қисқартириш, қарорлар қабул қилиш жараёнидаги келишишлар сонини қисқартириш зарурияти туғиладиган буғинларга қарорлар қабул қилишни яқинлаштириш лозим.

Бошқарув жараёни билан боғлиқ сарф-харажатларни қисқартириш ҳам менежментни ташкил этишнинг муҳим вазифаси хисобланади. У энг аввало ахборот тизимини қайта қуриш ва хозирги замон ташкилий ҳамда хисоблаш техникасидан кенг фойдаланиш йўли билан таъминланади. Бошқарув ишларини компютерлаштириш, интернетга кириш, иш жойларини ташкил қилиш ва уларга хизмат курсатиш, иш вақтидан тежамли фойдаланиш катта аҳамиятга эга бўлади.

Бошқарув жараёнларининг ўз вақтида амалга оширилиши менежментни ташкил этиш самарадорлигини белгиловчи муҳим омил хисобланади. Шу сабабли бошқарув жараёни белгиланган вақтда, бошқариш меҳнати ҳажмининг сифатли бажарилиши лозим.

Ишлаб чиқариш менежменти илғор ижобий ўзгаришларнинг тарқалишига йўл очиши ва салбий ўзгаришларнинг олдини олиши зарур.

Бошқарув цикллариини қисқартириш ишлаб чиқаришнинг ривожланишига ҳал қилувчи таъсир кўрсатади. «Ғ'оя - ишлаб чиқариш» циклининг қисқаришини тадқиқ қилиш, лойихалаштириш ва тажриба ишларини амалга ошириш, уларни ишлаб чиқаришга жорий қилиш ҳамда ўзлаштириш жараёни билан боғлиқ бўлади.

«Истеъмолчи - ишлаб чиқариш» циклининг қисқариши эса "сотувчи бозори"дан "истеъмолчи бозори"га ўтиши натижасида бозорни ўрганиш билан боғлиқдир.

3. Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштиришнинг устивор йўналишлари.

Ишлаб чиқариш менежменти ресурсларни ўзлаштириш борасидаги умумдават аҳамиятига молик йирик муаммоларни ҳал қилиш ва республиканинг ишлаб чиқариш кучларини ривожлантириш мақсадларидан келиб чиқади.

Биринчидан, менежмент республикани ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим муамоларини ҳал қилиш томонига бурилиш ясалишини таъминлаш лозим. Бу агросаноат комплекси, ёқилги-энергетика ва маъданли хом ашё комплекслари, соғлиқни сақлаш ва экология, информатика - моҳият эътибори билан иқтисодиётнинг барча муҳим тармоқларидир.

Республикада янги ишлаб чиқариш соҳаларини яратиш ва эскиларини модернизатция қилиш, янги технологияларни жорий қилиш буйича катта ишлар амалга оширилмокда. Бу эса бошқарувни ташкил этишни такомиллаштиришни талаб қилади.

Чуқур бозор ислохотларини амалга ошириш даврида республика иқтисодиёти олдида турган муҳим вазифалардан бири товар бозорини тез ва самарали бойитиш, импорт "инжиқликлари"га буткул боғлиқликни тугатиш хисобланади. Саноат ва агросаноат комплексининг товар ишлаб чиқарувчи тармоқларини ривожлантириш зарур.

Ишлаб чиқариш менежменти ушбу муаммоларни эътиборга олган ҳолда бажарилиши лозим. Лекин, кескин товар тақчиллиги натижасида ишлаб чиқариш инноватцияларга нисбатан таъсирчанлигини йўқотиши мумкин. Бу ҳолда корхоналар ишлаб чиқариш фаолиятини давом эттиришлари мумкин.

Ишлаб чиқариш менежментининг ҳолати уни такомиллаштириш чораларини комплекс ишлаб чиқиш, истиқболли ташкилий-иқтисодий моделни ишлаб чиқиш заруриятини

белгилайди. Менежментни такомиллаштириш йўналишлари асослаб берилган тақдирда ҳаракатдаги бошқарув объектида биринчи галда ҳал қилиниши лозим бўлган вазифалар, "тор жойлар" (бошқарувнинг тезкорлигини ошириш, қарорларни мувофиқлаштириш, бошқарув бўйича куп меҳнат талаб қиладиган ишларни қисқартириш, ташкилий тузилма ва бошқарув методларини такомиллаштириш ва ҳ.к.) белгиланади.

Бу вазифалар асосида бошқарувнинг дастлабки иқтисодий-ташкилий модели яратилади. Аниқ чора-тадбирларни ишлаб чиқиш учун мавжуд ишлаб чиқариш менежментини ташкил этиш таҳлил қилинади ва унинг ривожланиш тенденциялари аниқланади. Ушбу асосда, кумакчи ва норматив материаллар (намунавий штат руйхатлари, ахборот тузилиши, тизими, техник жиҳозлаш нормаси ва ҳ.к.) ҳисобга олинган ҳолда, ишлаб чиқариш менежментини ривожлантиришнинг комплекс лойиҳаси ишлаб чиқилади. Менежментни такомиллаштириш ҳам бошқарувчи, ҳам бошқарилувчи тизимларни қамраб олади.

Бошқарувчи тизимда менежментни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари қўйидагилар ҳисобланади:

1. Бошқарув функциялари ва ташкилий тузилмаси.
2. Бошқарув техникаси ва технологияси, бошқарув аппаратида ишни ташкил қилиш.
3. Бошқарув ишини компютерлаштириш.
4. Бошқарувнинг ахборот базаси маълумотларни руйхатга олиш тизими, уларнинг бошқарув аппаратида ўзатиш шакли ва усулларини такомиллаштириш.
5. Қарорларни тайёрлаш, қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини ташкил этиш жараёнини такомиллаштириш.
6. Бошқарув ишининг шарт-шароитларини яхшилаш.
7. Бошқарув аппарати ходимларининг иш вақтидан фойдаланилишини тартибга солиш.
8. Бошқарув методларини тартибга солиш.
9. Бошқарув аппаратидаги турли булимларнинг фаолиятини уйғунлаштириш.
10. Ҷамоада барқарор ижтимоий-психологик муҳитни яратиш ва ҳ.к.

Хулосалар.

1. Президентимиз И.А. Каримов ишлаб чиққан ва таърифлаб берган беш тамойил бозор ислохотларининг негизи ҳисобланади.
2. Саноат талаб, таклиф, нарх, фойда, қиймат сингари омилларни ҳисобга олган ҳолда фаолият курсатиши лозим.
3. Аҳолини ижтимоий ҳимоя қилиш бозор ислохотларининг шартли булиши лозим.
4. Ишлаб чиқариш менежменти фан сифатида бозор муносабатларига ўтиш воситаси ҳисобланади.
5. Менежментни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари ҳам бошқарувчи, ҳам бошқарилувчи тизимларни қамраб олади.

Саволлар.

1. Бозор шароитларида иқтисодий муносабатлар қандай булиши керак?
2. Иқтисодиётни бозор муносабатларига утказишнинг беш тамойилини санаб беринг.
3. Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштиришнинг асосий вазифалари нимадан иборат?
4. Аҳолини ижтимоий ҳимоя қилиш қандай амалга оширилади?
5. Ислохотнинг ижтимоий йўналиши ҳақида гапириб беринг.

4 -МАВЗУ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ МЕТОДЛАРИ.

Режа.

1. Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштиришга тизимли-вазиратли ёндашув.
2. Ишлаб чиқариш менежментини лойиҳалаштириш методлари.
3. Ишлаб чиқариш менежментини лойиҳалаштириш жараёни.

Мавзунинг мақсади - ишлаб чиқариш менежментини лойихалаштириш, такомиллаштириш, тажриба, эксперт, норматив методлар ҳамда математик моделлаштириш, тахлилий ҳисоб-китоб методи ва бошқа методларни ўрганиш, бошқарувни ташкил этишни лойихалаштириш жараёни билан таништиришдан иборат.

Таянч иборалар: Тизим, тизимли ёндашув, цитуатцион ёндашув, методлар, ташкил этиш, лойихалаштириш, менежментни лойихалаштириш босқичлари, лойихалаштириш жараёни.

1. Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштиришга тизимли-вазиятли ёндашув.

Бозор муносабатларига утилиши, истеъмолчи учун зарур бўлган янги маҳсулотнинг ўзлаштирилиши, маҳсулот сифатининг оширилиши, мулкдорнинг ўзгариши ва шу қабилар ишлаб чиқариш менежментини ташкил этишни такомиллаштиришни талаб қилади. Ишлаб чиқариш хажмлари ва йўналишларининг ўзгариши билан янги ишлаб чиқаришни ташкил этишга зарурат туғилади, бошқарувнинг янги методлари ва функциялари пайдо бўлади, иқтисодий иш хажмлари ўзгаради, бошқарув қарорларини қабул қилишга янги талаблар қўйилади.

Ишлаб чиқариш менежментидаги ўзгаришлар купинча янги аниқ линиянинг очилиши ёки ишлаб чиқаришни механизатциялаштирилиши ва автоматлаштирилиши натижасида бошқарувнинг ташкилий тузилмасини қайта қуриш билан боғлиқ бўлади.

Бунда ташкилий тузилма фақат бошқарувни ташкил этиш шаклидангина иборат бўлишини ҳисобга олиш лозим. Унинг мазмуни бошқарув қарорларини тайёрлаш, қабул қилиш ва бажариш жараёнларини; маълумотларнинг мазмуни, ҳажми, уларга ишлов бериш ва уларни ўзатиш муддатлари ва методларини; бошқарув органларини замонавий техника билан жиҳозлаш, бошқарув аппарати ходимларининг ишини ташкил қилишни; раҳбар ходимлар ва мутахассис кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишни ўз ичига олади.

Бинобарин, ишлаб чиқариш менежментига ягона тизим сифатида қаралиши, бу тизимни такомиллаштириш эса комплекс равишда, унинг барча элементлари билан ўзвий ва уйғун боғлиқликда амалга оширилиши лозим.

Тизим - бу бир-бири билан ўзаро муносабат ва алоқада бўлиб, маълум бирлик, яхлитликни ҳосил қилувчи элементлардир.

Масалан, меҳнатга ҳақ тулашнинг янги устивор тизимининг жорий қилиниши ахборот тизимида ўзгаришлар қилиш, иш ҳақи ҳисоб-китобида меҳнат сарфини, ишга муносабатни ўзгартиришни талаб қилиши мумкин. Агар ижтимоий-иқтисодий тизимдаги барча ўзаро боғлиқликлар мувофиқ равишда ҳисобга олинмаса, бошқарув органлари ишида номутаносибликлар вужудга келиб, қутилган ижобий натижалар ўрнига салбий натижалар олинishi мумкин.

Ишлаб чиқариш менежментига тизимли ёндашув купгина муаммоларни самарали ҳал қилиш имконини беради. Уни қўллаш мақсадларни аниқ шакллантириш, иш қулами ҳақида тасаввур ҳосил қилиш, бошқарувнинг барча функция, методлари ва жараёнларини мақсадга эришишни таъминлайди.

Бозор муносабатларига ўтиш шароитида ишлаб чиқаришнинг иқтисодий тизими муҳим урин тутади, зотан у ишлаб чиқариш ва бошқарувда кечувчи барча ҳужалик, молиявий, ташкилий жараёнларнинг бирлигини ифода этади.

Иқтисодий тизим бошқа барча тизимларнинг самарали фаолиятига катта таъсир курсатади. Шу билан бирга, бошқа тизимлар ҳам, айниқса, янгиланиш шароитларида ижтимоий тизим иқтисодий тизимга таъсир курсатиши мумкин.

Ижтимоий тизим бугунги кунда тобора муҳим аҳамият касб этиб бормокда, зотан иқтисодиётда, жамиятда ижтимоий ўзгаришлар содир булмокда, янги ҳамкорлик шакллари вужудга келмокда ва х.к. Умумлаштириш тизимни умумий қурилишда, шунингдек, ушбу тизим элементларининг ўзаро боғлиқликларини қуриш имконини

беради.

Бирок умумлаштириш фойдали эканлигига карамай, унчалик аниқ булмайди. Бошқарувни такомиллаштиришда маълум тизимлар (корхона, тармоқлар) уртасидаги фарқларни эътиборга олиш зарур. Вазиятли ўзгарувчилар икки хил: ички ва ташқи куринишда бўлади. Бу вазиятли ўзгарувчиларни биз бошқарув назариясида батафсил куриб чиққанмиз. Ушанда ички ўзгарувчилар маълум корхонани тавсифлайди, ташқи ўзгарувчилар эса корхонадан ташқаридаги муҳитнинг омиллари ҳисобланади даб айтилади.

Барча куп сонли ситуацион ўзгарувчилар ва бошқарув жараёнининг барча функциялари бир-бири билан ўзаро боғлиқ, уларни бир-биридан алоҳида куриб чиқиб булмайди.

Хар қандай муҳим омилнинг ўзгариши, худди сойга ташланган тош каби, доиралар ҳосил қилади, яъни корхона фаолиятида акс этади.

Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштиришга вазиятли ёндашув (хар қандай тизимга олд) корхона ишининг самарадорлигига жуда куп ички ва ташқи омиллар таъсир курсатишини англатади. Шунинг учун такомиллаштириш методлари вазиятга қараб белгиланади. Маълум вазиятда унга купрок мос келадиган метод энг самарали метод ҳисобланади.

2. Ишлаб чиқариш менежментини лойихалаштириш методлари.

Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштириш буйича ишлар бозор муносабатларига утилаётган бугунги кунда айниқса мунтазам олиб борилади. Улар қўйидагилардир:

1. Бунда бошқа ривожланган мамлакатлар ёки саноат тармоқларининг тажрибасидан фойдаланишга ҳаракат қилинади. Бу ишлаб чиқариш менежментини ташкил этишни такомиллаштиришни асослашнинг тажриба методи деб аталади.

Тажриба методининг қўлланиши бошқа корхоналардаги шундай вазифаларнинг ечимларини ўрганиш ва амалда юзага келган вазиятнинг тахлили асосида ўз корхонасида ўзгаришлар қилишни англатади.

2. Ташкилий вазифаларнинг ечимини тайёрлаш ва асослашнинг бошқа бир методи бу эксперт методидир. Бу метод ҳам хал қилинувчи вазифаларнинг моҳиятини яхши билувчи мутахассисларнинг тажрибасига асосланади. Турли экспертлардан аниқ хулосалар олиш учун суровномалар тайёрланади ва уларга тажрибаларнинг хар хил вариантлари олдиндан ёзиб қўйилади. Турли экспертларнинг хулосалари қайта ишланади ва умумлаштирилган натижа олинади.

3. Алоҳида ташкилий вазифалар (ташкилий тузилмалар, ходимларнинг сонини белгилаш)ни хал қилиш амалиётида норматив метод кенг қўлланади.

Ташкилий вазифаларнинг ечимларини асослаш учун хизмат қила оладиган қатор нормативлар ишлаб чиқилган. Улар орасида бошқарув нормаси (раҳбарлар ва улар қўл остидаги ходимлар сонининг нисбати); намунавий штат руйхатлари, иш жойларини ташкил қилишнинг намунавий лойихалари ва бошқа нормалар бор.

4. Ташкилий ечимларни асослашда параметрик (омилга оид) метод муҳим аҳамиятга эга. Унинг моҳияти бошқарилувчи ўзаро боғлиқ объект ва бошқарувчи тизимни тавсифловчи ўзаро боғлиқ бўлган омилларни аниқлашдан иборат. Корхоналарнинг гуруҳлари буйича утказилган махсус тадқиқотларнинг маълумотларига кура, объект параметрлари (омиллари) ва бошқарув субъектининг микдорий нисбати ҳақидаги материалларга ишлов бериш натижасида боғлиқлик (функционал ёки корреляцион) шакли ва бу боғлиқликларнинг микдорий ифодаси топилади.

Бунда, одатда, бошқарувчи тизимнинг ишига 2-3 омилнинг таъсирини курсатувчи параметрик боғлиқликлар аниқланади.

5. Сунгги йилларда бошқарувни лойихалаштириш мақсадлари учун математик моделлаштириш методлари қўлланмоқда. Бошқарув соҳасида моделлаштириш методини қўллаш энг яхши ечимларни ишлаб чиқариш жараёнида эмас, балки дастлабки ҳисоб-

китоблар пайтида топиш имконини берадики, бу ишлаб чиқаришдаги купгина хато ва юқотишларнинг олдини олади.

Моделлаштириш деганда тавсифланувчи реал мавжуд балган объект (намунавий ва нонамунавий тизимлар, мухандислик қурилмалари)нинг асосий жихатларини математик рамзлар, техник-иқтисодий курсаткичлар, графиклар ёки плакатлар қуринишида шартли белгилаш тушунилади, Моделлаштириш методи моделда эксперимент утказиш имконини беради. Хозирги кунда моделлаштириш методи, тизимли ёндашув воситаси сифатида, барча фаолият соҳаларида қўлланилади. Ижтимоий-иқтисодий тизимни моделлаштириш алоҳида асос маълумотларни осонгина ўзгартириш, лойиха ёки бошқарув қарорининг турли вариантларини қуриб чиқиш ва унинг оқибатларини олдиндан қуриш имконини беради. Одатда, бошқарув модели бошқарув фаолиятининг қайсидир битта жихатини қамраб олади. Шунинг учун моделлаштириш бошқарувни лойихалаштиришнинг хилма-хил методлари урнини тулиқ боса олмайди.

Моделлаштиришнинг маркетинг, математик, график, аралаш методлари фарқ қилинади. Моделлаштириш объектлари бўлиб бошқарув органлари тузилмаси, бошқарув органлари функциялари, маълумотларни туплаш, ўзатиш, қайта ишлаш ва қарор қабул қилиш жараёнлари, ишлаб чиқариш тузилмаси, бошқарув методлари, бошқарув қарорларини тайёрлаш, қабул қилиш ва уларнинг ижросини ташкил этиш жараёни, информатсион алоқалар, булимлар ва мутахассисларнинг маъмурий-ҳуқуқий муносабатлари, одамларнинг ижтимоий-психологик муносабатлари ҳисобланади.

6. Тахлилий ҳисоб-китоб методи ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштириш мақсадлари учун энг мақбул метод ҳисобланади. У бошқарув бугини ва тизимларидан келиб чиқиб, юқорида санаб утилган методлардан уйғунликда фойдаланишни назарда тутлади.

Тахлилий ҳисоб-китоб методи, эришилиши лозим бўлган мақсадларни аниқ белгилаш асосига қурилади. Ишлаб чиқариш менежментининг қуйилган мақсадларга қисқа вақт ичида, кам сарф-харажатлар билан эришилиши учун қўлай шарт-шароит яратиши лозим.

3. Ишлаб чиқариш менежментини лойихалаштириш жараёни.

Ишлаб чиқариш менежментини лойихалаштириш ва уни такомиллаштириш жараёни, одатда, қуйидаги босқичлардан иборат:

1. Бошқарув объекти олдига жамоа ҳал қилиши лозим бўлган вазифаларни белгиловчи мақсадни қўйиш. Масалан, корхонани хусусийлаштириш, янги ишлаб чиқариш технологиясига ўтиш, бошқарув методларини ўзгартириш. Шу билан бир вақтда бошқарувчи тизим олдига қуйувчи ва умумий вазифаларни ҳал қилишга қаратилган мақсадлар белгиланади.

2. Лойихалаштиришнинг кейинги босқичи ишлаб чиқаришнинг ҳолати ва ривожланиш тенденциялари, шу жумладан бошқарув объекти ва бошқарувчи тизимнинг тахлилий ҳисобланади. Хужалик юритиш фаолиятини таҳлил қилиш жараёнида ижобий тажриба ва ишлаб чиқариш захиралари, уларнинг бошқарувчи тизимга таъсири даражаси аниқланади. Ишлаб чиқариш-хужалик юритиш фаолияти ва мавжуд бошқарув тизимининг тахлилий олдиндан тузилган ва бошқарув объекти директори томонидан тасдиқланган тақвимий иш жадвалига қура утказилиши лозим. Тахлилни утказиш учун бу корхонанинг ходимларини жалб қилиш зарур. Корхона жамоаси бажариладиган ишларнинг режаси билан таништирилиши лозим.

Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштириш, айти даврадаги аҳволнинг тахлилий, аниқ чора-тадбирларни ишлаб чиқишда ходимларнинг иштирок этиши бу чора-тадбирларни амалга оширишни енгиллаштиради.

3. Мақсадларни белгилаш ва таҳлил утказишдан лойихалаштириш топшириғини тузишга утилади. Унинг мазмуни лойихани ишлаб чиқиш жараёнида ҳал қилиниши лозим бўлган асосий вазифалар билан белгиланади.

Топшириқда ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштиришнинг асосий йуналишлари: ташкилий тузилма, ахборот билан таъминлаш, бошқарув қарорларини

қабул қилиш методлари ва функциялари белгиланади.

4. Кейин ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштиришнинг танланган йуналишлари буйича чуқур ташкилий-иқтисодий, тадқиқотлар утказилади ва бошқарувни ташкил этиш лойихаси ишлаб чиқилади. Ишлаб чиқариш менежментини ташкил этишни такомиллаштириш лойихаси ўз ифодасини топадиган асосий хужжат "тадқиқот натижалари ва белгиланган чора-тадбирлар туғрисида ҳисобот" саналади.

5. Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштириш лойихасининг якуний босқичи ихтисослашган ташкилотлар томонидан амалга оширилади ва бу уларнинг юқори сифатини кафолатлайди.

Хулосалар.

1. Бозор муносабати менежментни такомиллаштиришни талаб қилади.

2. Тизим - бу маълум яхлитлик, бирликни ҳосил қилувчи куплаб элементлар демакдир.

3. Тизимли ёндашув мақсадларни аниқ таърифлаш, иш куламини тасаввур қилиш, бошқарувнинг барча функцияларини қуйилган мақсадларга эришишга буйсундириш имконини беради.

4. Менежментни лойихалаштиришнинг асосий методлари: тажриба, эксперт, норматив, математик моделлаштириш, тахлилий ҳисоб-китоб методлари ҳисобланади.

5. Менежментни лойихалаштириш босқичлари: мақсадни белгилаш, бошқарув тизимининг ҳолатини тахлил қилиш, чуқур тадқиқ қилиш ва таклифларни, жорий қилиш режасини ишлаб чиқиш ҳамда унинг бажарилишини назорат қилиш.

Саволлар.

1. Тизимли-вазиятли ёндашувга таъриф беринг.

2. Вазиятли ёндашув тизимли ёндашувдан нима билан фарқ қилади?

3. Иқтисодий-математик моделлаштиришнинг моҳияти ҳақида гапириб беринг.

4. Менежментда мақсадли ёндашувнинг аҳамиятини сиз қандай тушунасиз?

5. Лойихалаштириш босқичларини санаб беринг ва улар уртасидаги алоқани аниқланг.

5-МАВЗУ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИНИНГ САМАРАДОРЛИГИНИ БАХОЛАШ.

Режа.

1. Бошқарув тизимининг иқтисодий самарадорлигини баҳолаш.

2. Бошқарувнинг ташкилий тадбирлари ва техник воситаларини жорий қилишнинг самарадорлиги.

3. Менежментнинг ижтимоий самарадорлиги.

Мавзунинг мақсади - Бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқариш менежментининг ички ва ташқи омилларини ҳисобга олган ҳолда менежмент самарадорлигини объектив белгилаш ва ундан ишлаб чиқаришда кенг фойдаланишдан иборатдир.

Таянч иборалар: Самарадорлик, меҳнат, меҳнат бошқаруви, самарадорликни баҳолаш, фойда, харажатлар, бошқарув харажатлари, иш ҳақи, ижтимоий самарадорлик.

1. Бошқарув тизимининг иқтисодий самарадорлигини баҳолаш.

Олдимизда республикани қисқа вақт ичида жаҳон бозорига олиб чиқиш вазифаси турибди. Бунинг учун ижтимоий ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш, бошқарув аппарати фаолиятини якуний натижаларга, бозор ва маҳсулот истеъмолчиларининг эҳтиёжларини тула қондиришга йуналтириш зарур.

Меҳнат маҳсулдорлигини оширмай, меҳнат ва ишлаб чиқариш интизомини мустаҳкамламай, раҳбар ходимлар ва мутахассисларнинг маъсулиятини оширмай туриб ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириб бўлмайди.

Бугун беш, ун йил олдинга назар ташлар эканмиз, бозор муносабатларининг пойдевори айнан шу йилларда барпо этилишини унутмаслигимиз керак.

Самарадорлик кенг маънода ишнинг унумдорлиги, яъни қуйилган мақсадга минимал сарф-харажатлар билан эришишни тавсифловчи тушунча ҳисобланади.

Ишлаб чиқариш самарадорлиги деганда фойдали якуний натижаларнинг

ишлатиладиган ёки ишлатилган ресурслар хажмига нисбати тушунилади.

Дб - баланс даромади

Сиш q _____

Хиш, - ишлаб чиқариш харажатлари.

Бошқарув тизимининг самарадорлиги деганда бошқарув жараёнининг, бошқарув фаолиятининг унумдорлиги тушунилади.

Бошқарув тизимининг даромад буйича иқтисодий самарадорлиги (Ибош) режадаги ёки амалда олинган даромаднинг бошқарув харажатларига нисбати билан белгиланади.

Дб - баланс даромади

Сбош q _____

Хбош - бошқарув харажатлари

2. Бошқарувнинг ташкилий тадбирлари ва техник воситаларининг жорий қилишнинг самарадорлиги.

Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштириш тадбирларини жорий қилишнинг иқтисодий самарадорлиги ҳисоб-китоби лойихалаштириш ва жорий қилишнинг барча босқичларида утказилади.

Лойихалаштиришдан олдинги босқичда менежментни такомиллаштириш зарур-зарур эмаслигини, бу қадам самарали бошқарувга олиб келиш- келмаслигини аниқлаш зарур.

Лойихалаштириш босқичида бошқарувнинг энг мақбул усуллари, вариантлар буйича капитал сармоялар ва сарф-харажатларнинг миқдорлари белгиланади ва аниқлаб олинади.

Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштириш тадбирлари жорий этилганидан кейин амалда эришилган самарадорлик миқдорини аниқлаш лозим.

Таннарх буйича иқтисодий самарадорлик (Стан) қуйидаги формулага кура аниқланади:

Стан q Мтан $FХ$ бош- бошқарув харажатлари, бу ерда Мтан, - маҳсулот таннархи.

Бошқарувнинг самарадорлигини аниқлаш учун шунингдек бошқарув ходимлари меҳнатига ҳақ тулаш фондининг бутун корхона жамоаси иш ҳақи фондига нисбати (режадаги ва амалдаги)дан ҳам фойдаланилади.

Б - бошқарув ходимларининг иш ҳақи

Сбош q _____

Ғиш- умумий иш ҳақи фонди

Асосий фондларнинг нисбатан тежалиши (Таф) ҳисоб-китоби қуйидаги формулага кура аниқланади:

Таф q $F_{ас}$ T - F_p

бу ерда, $F_{ас}$, F_p - асосий ва режадаги даврларда асосий фондларнинг уртача йиллик қиймати;

T - товар маҳсулоти усишининг индекси.

Иқтисодий самарадорликни аниқлаш ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштириш тадбирларини жорий қилиш масаласини ҳал қилишнинг зарур шарт бўлиб ҳисобланади. Таклифлар маҳсулдорликни оширган ёки ходимнинг меҳнат шароитларини яхшилаган тақдирдагина жорий қилиш учун қабул қилиниши мумкин.

Ишлаб чиқариш менежментини лойихалаштириш пайтида лойиха ечимларини асослаш мақсадида иқтисодий самарадорлик аниқланади, тадбирлар жорий қилинганидан кейин эса - тадбирларнинг унумдорлигини аниқлаш мақсадида амалдаги самарадорлик ҳисоблаб чиқарилади.

3. Менежментнинг ижтимоий самарадорлиги.

Ижтимоий самара, деганда жамоада ходимларнинг фаоллигини оширишга қумаклашадиган барқарор муҳит, нисбатан қўлай меҳнат ва маъиший шарт-шароитларни яратиш, жамоани ижтимоий ривожлантириш ва унга хизмат курсатиш тушунилади.

Ижтимоий самарани миқдорий ҳисоблаб бўлмайди, уни корхонада рўй берувчи сифат ўзгаришларига кура аниқлаш мумкин. Қатор ҳолларда ижтимоий самара билвосита натижалар билан улчанади. Масалан, ижтимоий-психологик вазиятнинг яхшиланиши кадрларнинг қунимсизлигини қисқартириш ва малака савиясини ошириш имконини

беради.

Айрим холларда ижтимоий натижалар маълум миқдорий натижаларда ўзининг бевосита ифодасини топади. Масалан, корхонанинг кадрлар билан комплектанганлигининг умумий курсаткичи (Ском) қуйидаги формула билан аниқланади:

$$\text{Ском} = \frac{\text{Хамал} - \text{ходимларнинг амалдаги сони}}{q}$$

Хшт - ходимларнинг штат буйича сони

Қабул қилинувчи қарорларни баҳолаш ҳар бир бошқарув бўғининг энг муҳим вазифаларидан бири ҳисобланади. Аммо

бундай баҳолашни амалга ошириш жуда қийин. Уни бошқа ёндош курсаткичлар орқали билвосита амалга ошириш мумкин.

Бажарилган қарорлар сони (Sk) шундай курсаткич ҳисобланади. Қарорларнинг бажарилиш курсаткичи амалда бажарилган қарорлар сонининг қабул қилинган қарорларининг умумий сонига нисбати тарзида аниқланади.

$$\text{Скб} = \frac{Q_6}{Q_k}$$

бу ерда Скб -қарорларнинг бажарилиш курсаткичи, Q6-бажарилган қарорлар курсаткичи, Qк -қабул қилинган қарорлар сони.

Бозор иқтисодиёти энг аввало ходимларни ижтимоий ҳимоялашга йуналтирилган бўлиши лозим.

Барча корхоналар, мулкчилик шаклидан қаттиқ назар, барча ходимларига ҳавфсиз меҳнат шароитларини яратиш бериши шарт. Шунингдек, улар ходимнинг соғлиги ва меҳнат қobiliятига етказилган зарар учун белгиланган тартибда жавобгар бўлади. Корхона ўз ходимларининг меҳнат ва маиший шароитларини мунтазам яхшилаб бориши, уй-жойлар, тиббиёт муассасалари, соғломлаштириш ва спорт мажмуалари, маданият муассасаларини барпо этиши лозим.

Хулосалар.

1. Меҳнат маҳсулдорлигини оширмай, меҳнат ва ишлаб чиқариш интизомини мустаҳкамламай, раҳбар ходимлар ва мутахассисларнинг масъулиятини оширмай туриб ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириб бўлмайди.
2. Самарадорлик ишнинг унумдорлигини тавсифлайди, бу якуний фойдали натижаларнинг сарфланган ресурслар ҳажмига нисбатидир.
3. Иқтисодий самарадорлик ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштириш чора-тадбирларини лойihalаштириш ва тадбиқ қилишнинг барча босқичларига таълуқлидир.
4. Ижтимоий самарадорлик - бу янада қўлай меҳнат ва маиший шароитларни яратиш демакдир.
5. Ижтимоий самарани, одатда, миқдорий ҳисоблаб бўлмайди., у корхонадаги сифат ўзгаришларидан келиб чиқиб аниқланади.

Саволлар.

1. Менежментнинг иқтисодий самарадорлиги нима учун баҳоланади?
2. Ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги билан менежментнинг самарадорлиги уртасидаги фарқ нимада?
3. Маҳсулот таннаҳи буйича менежментнинг самарадорлиги қайси формулага кура аниқланади?
4. Менежментнинг иқтисодий самарадорлиги қайси холларда аниқланади?
5. Иқтисодий ва ижтимоий самарадорлик уртасидаги фарқ нимада?

6-МАВЗУ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИНИ ТАДҚИҚ ҚИЛИШНИНГ МОХИЯТИ ВА МЕТОДЛАРИ.

Режа.

1. Ишлаб чиқариш менежментини тадқиқ қилишнинг асосий методлари.
2. Ишлаб чиқариш менежментини тадқиқ қилишнинг мазмуни ва мақсадлари.
3. Бозор имкониятларининг тахлили.

Мавзунинг мақсади - менежментнинг ташкилий имкониятларини тадқиқ қилишнинг моҳияти ва методларини, таҳлилнинг моҳияти ва мазмунини тушуниб этиш, таҳлил методлари ва методикасини ҳамда менежментни ташкил этиш курсаткичларини ўзлаштиришдан иборат.

Таянч иборалар: Иқтисодий тадқиқот, тадқиқот методлари, бошқарув органлари, функциялар, тузилма, ахборот, бозор имкониятларини тадқиқ қилиш, диверсификация.

1. Ишлаб чиқариш менежментини тадқиқ қилишнинг асосий методлари.

Менежмент жараёнининг моҳиятини тушуниш учун унинг элементлари билан турли ходисаларнинг сабаблари ўртасидаги турғун алоқаларни кура билиш ва уларни бир бутунга бирлаштириш лозим. Шундай қилиб, ишлаб чиқариш менежментини ташкил этишни ўрганиш, таҳлил ва синтезни уйғунлаштириш, дедуктив ва индуктив методларни қўллашни талаб қилади.

Таҳлил - бу илмий тадқиқот методи бўлиб, у ишлаб чиқариш менежментни ташкил этишнинг ҳар бир жараёни ва элементини таркибий қисмларга ажратиш ва уларни пухта ўрганишни назарда тутди.

Синтез - бу бутун бошқарув объектининг барча элементлари билан ўзаро боғлиқликда илмий тадқиқ қилиш методи бўлиб, у объектнинг барча элементларини фикран бирлаштиришни назарда тутди.

Индуктив методлар куплаб алоҳида воқеа-ходисаларни ўрганиш асосида умумий хулоса чиқариш имконини беради. Дедуктив методлар эса ходисаларни аниқлашдан умумий қонуниятларни келтириб чиқариш ва хусусий хулосаларга ўтиш имконини беради. Индукция ва дедукция бир-бири билан таҳлил ва синтез сингари боғлиқ бўлади.

Абстракт метод ёки абстракция методи куриб чиқилаётган ходисанинг айрим ахамиятсиз жихатларига этибор бермай, бутун эътибори унинг умумий муҳим жихатларига қаратиш зарур бўлган ҳолларда қўлланади.

Статистик-иқтисодий метод - бу менежментни ташкил этишнинг миқдорий ва сифат жихатидан таҳлилидир; статистика - бу энг аввало метод, ҳар қандай иқтисодий ходиса эса - бу миқдорий ва сифат жихатларининг бирлигидир.

Конструктив ҳисоб-китоб методи бошқарув ишини ташкил этиш шакллари баҳолаш, ташкилий тузилмаларни такомиллаштириш режаларини ишлаб чиқиш ва шу қабилар билан боғлиқ. Масалан, бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини такомиллаштиришда ҳисоб-китоблар уч марта ўтказилади: дастлабки ҳом чут, қутилаётган самаранинг ҳисоб-китоби, амалдаги самаранинг ҳисоб-китоби.

Моделлаштириш методида тадқиқот объектнинг ўзида эмас, балки унинг моделида ўтказилади. Масалан, ташкилий тузилмаларни лойихалаштиришда "мақсадлар дарахти" модели қўлланади.

Иқтисодий-математик методда ҳам бошқарув моделлари тадқиқ қилинади. Бу методни қўллашда ЭХМдан фойдаланилади.

Монографик метод - бу тадқиқ қилинаётган бошқарув объектини кузатиш йўли билан батафсил тавсифлаш демакдир.

2. Ишлаб чиқариш менежментини тадқиқ қилишнинг мазмуни ва мақсадлари.

Ишлаб чиқариш менежментининг тахлили бозор, маркетинг фаолияти, бошқарув циклининг тузилиши ва мазмуни, бошқарув меҳнатини ташкил этиш, бошқарув жараёнларининг ахборот, техник ва математик таъминоти, бошқарув органлари таркиби ва сарф-харажатларининг ўзаро боғланган комплекс жараёнидан иборат бўлади. Таҳлил - ишлаб чиқариш менежментини ташкил этишни такомиллаштириш борасидаги ҳар қандай тадбир ишланмаларининг биринчи босқичидир.

Қўйилган мақсад ва вазифалардан келиб чиқиб тахлил бошқарув тизимининг турли қисмларини қамраб олиши, турли деталлаштириш даражасига эга булиши ва ҳар хил материалларни тайёрлаш билан тугалланиши мумкин, аммо тахлилнинг методологик асослари ва бошланғич позитцияси бир хил бўлиб қолади.

Тахлил уч босқичдан иборат бўлади:

- ишлаб чиқариш менежментининг ахволи ҳақида маълумот туплаш;
- тахлил қилинаётган жараён ёки объектни тавсифлаш;
- қўйилган вазифаларга эришиш мақсадида турли курсаткичлар тизимини қайта ишлаш.

Ишлаб чиқариш менежментининг моҳиятидан келиб чиқиб, уни тахлил қилишнинг қўйидаги йўналишларини ажратиш мумкин:

а) бошқарув ходимларининг кадрлар таркиби тузилмаси, уларнинг меҳнатни ташкил этишни элементма-элемент тахлил қилиш; ахборот, бошқарув техникаси, турли бошқарув методларидан фойдаланишни ташкил этишнинг тахлили;

б) бошқарув тузилмасининг муфассал тахлили, бошқарувнинг турли органлари ўзаро ҳамкорлигининг тахлили, бозор ва маркетинг фаолиятининг тахлили, меҳнатнинг функционал бўлиниши тахлили ва ҳ.к

Бошқарув тузилмасини муфассал тахлил қилишда унинг нисбатан йирик объект тизими, объектлар билан алоқалари, корхоналари ва бозори ёки тармоғи ажратилади;

д) вақтга кўра тахлил - қарорларни тадқиқ қилиш, қарорларнинг тайёрланиши, қабул қилиниши ва уларнинг ижросини ташкил этишни ўрганиш, маълум вазифаларни бажаришда бошқарув бўлинмалари ўзаро ҳамкорлигининг изчиллиги ва иш вақтининг мувофиқлаштирилишини ўрганиш. Бошқарув жараёнини ҳам статика, ҳам динамикада кўриб чиқиш мумкин;

е) операциялар тадқиқоти - "операция" ва "ишлаб чиқариш" атамалари ўхшаш маънога эга.

“Ишлаб чиқариш” деганда товар ва хом ашё ишлаб чиқариш тушунилади. "Операция" атамасининг маъноси бирмунча кенг, у фақат товар ишлаб чиқаришни эмас, хизматлар кўрсатишни ҳам ўз ичига олади. Корхонанинг бутун ишлаб чиқариш фаолияти операциялар тизим деб аталади. У уч тизимчадан ташкил топади:

1) қайта ишловчи тизимча, таъминот тизимчаси, режалаштириш ва назорат тизимчаси.

Ишлаб чиқариш менежментини ташкил этишни тахлил қилишда корхона операциялар фаолиятининг умумий стратегияси ва йўналишларининг ишлаб чиқилиши ва амалга оширилишини тадқиқ қилиш лозим;

2) операциялар тизимини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш;

3) тизимнинг жорий фаолиятини режалаштириш ва назорат қилиш.

Корхона ва унинг бўлимларининг мақсад ва вазифалари, умумий иқтисодий кўрсаткичлар, маҳсулот сифати, ишлаб чиқариш жараёнининг йўлга қўйилиши, ишлаб чиқариш қуввати, меҳнатни ташкил этиш маҳсулотга бўлган талаб, ресурслар қиймати, технологияларнинг ривожланиш тенденциялари, ҳукумат норматив ҳужжатлари ва бошқалар батафсил ўрганилади.

Шунингдек ишлаб чиқариш қувватларининг режалаштирилиши, диспетчерлаштириш, моддий-ишлаб чиқариш захираларини бошқариш, чиқарилаётган маҳсулот сифатининг назорат қилиниши ҳам тахлилдан ўтказилади.

Операцияларни тадқиқ қилишда катта ҳажмдаги маълумотлар билан ишлашга тўғри келади. Тадқиқ қилувчилар тахлилий фикрлашлари, янги технологияларни идрок этиш ва баҳолаш қобилиятига эга бўлишлари лозим. Операцияларни бошқарувчи тахлил, техника ва технология тизимлари ҳамда ахлоқ ва ижтимоий фанлар соҳаларида катта билимга эга бўлиши ва улардан фойдалана билиши керак. У ишлаб чиқаришнинг самарадорлигига таъсир қилувчи кўплаб омилларнинг ўзаро алоқасини мунтазам ҳисобга олиши лозим.

Ишлаб чиқариш менежментининг тахлили тўлиқ хусусиятга эга бўлиши ёки бошқарув тизимининг қайсидир қисмини ўрганиши (тематик тахлил); кўламли бўлиши, яъни бошқарувнинг барча асосий поғона ва бўғинларини қамраб олиши ёки муайян поғона ё

бўғингагина тааллуқли бўлиши мумкин.

Яқин вақтгача ишлаб чиқариш менежменти бошқарувнинг ташкилий тузилмасини такомиллаштириш, кадрлар таркибини ўрганиш ва шу каби мақсадларда фақат тематик ёки мақсадли таҳлилдангина ўтказилар эди.

Бозор муносабатларига ўтилиши билан ишлаб чиқариш менежментини тўлиқ тизимли таҳлилдан ўтказиш зарурияти туғилди.

Ишлаб чиқариш менежментининг таҳлили қатор талабларга жавоб бериши керак. Таҳлил объектив, тизимли, комплекс ва изчил бўлиши лозим.

Таҳлилнинг объективлиги ҳисоб-китоб методларининг тўғри танланиши, аниқ норматив материаллар, стандарт ечимларнинг мавжудлиги, ижрочиларнинг масулияти ва малака даражаси билан таъминланади.

Таҳлилнинг тизимлилиги ва комплекслиги хулосаларнинг тўлиқ, ишончли ва аниқ бўлишини таъминлайди.

Таҳлил ўз вақтида ўтказилиши ва истиқболли бўлиши керак. У ишлаб чиқариш менежментни ташкил этишни такомиллаштиришга имконият яратиши лозим.

3. Бозор имкониятларининг таҳлили.

Хар қандай корхона, хар қандай компания бозор шароитида жуда катта истиқболларга эга бўлиши мумкин. Улар бозор имкониятларини мунтазам қидиришлари лозим. Кўпчилик товарлар бозоридаги ўзгаришларни диққат билан кузатиш орқали янги ғояларни излаб топади. Корхоналарнинг раҳбарлари газета ўқийдилар, кўргазмаларни келиб кўрадилар, рақибларининг товарларини ўрганадилар, рекламалардан ёки бошқа йўллар билан бозорга оид маълумотларни тўплаб борадилар.

Бозор имкониятларини ўрганиш орқали бозорга чуқур кириб бориш, яъни товарга ҳеч қандай ўзгартириш киритмасдан сотув даражасининг ортишига эришиш лозим. Бунга фақат товар нархини пасайтириш, рекламани пухта ишлаб чиқиш ва шу каби йўллар билан эришиш мумкин.

Демографик бозорлар - болалар, ёшлар, қариялар бозорларини, географик бозорлар - турли мамлакатларнинг бозорларини ўрганиш йўли билан бозор чегараларини кенгайтириш, янги бозорларга чиқиш мумкин. Мавжуд бозорларга юқори сифатли товарларни таклиф қилиш мумкин.

Корхоналарда янги товарларни ишлаб чиқариш ҳисобига диверсификацияни амалга ошириш имкониятлари мавжуд. Айрим корхоналар янги ишлаб чиқариш тармоқларини очади.

Бозор имкониятларини аниқлаш ва баҳолаш жараёнида одатда кўплаб янги ғоялар туғилади. Корхонанинг вазифаси энг яхши ғояларни танлаб олиш, яъни ушбу корхонанинг мақсадлари ва ресурсларига мос келувчи ғояларни танлашдан иборатдир.

Корхона хом ашё, материал ва зарур асбоб-ускуналарни етказиб берувчилар, истеъмолчи корхоналарга маҳсулот етказиб берувчи асосий маркетинг воситачиси билан яхши муносабатлар ўрната олишига ишончи комил бўлиши керак. Хаар бир имкониятни бозор ҳажми ва хусусияти нуктаи назаридан ўрганиб чиқиш лозим. Бу жараён тўрт босқичдан ташкил топади:

- талабни ўлчаш ва прогноз қилиш;
- бозорни сегментларга бўлиш;
- бозорнинг мақсадли сегментларини танлаб олиш;
- товарнинг бозордаги ўрнини аниқлаш.

1. Биринчи босқич бозорнинг ҳозирги ва келгусидаги ҳажмларини янада аниқроқ баҳолашдан иборат бўлади.

Бозорнинг ҳозирги ҳажмини баҳолаш учун унда сотилаётган барча товарларни аниқлаш, уларнинг хар бирининг сотув ҳажмларини баҳолаш лозим.

Бозорнинг келгусидаги ҳажми ҳам бирдек муҳимдир. Шунинг учун корхонанинг маркетинг ахбороти бўйича мутахассислари бозорнинг ривожланишига ушбу товар турларининг таъсири омиллари ва тенденцияларини кўриб чиқишлари, бозорнинг

келгусидаги истикболлари ҳақида прогнозлар қилишлари лозим.

2. Бозорни сегментларга бўлиш босқичи қўйидагилардан иборат бўлади. Айтайлик, ижобий прогноз олинди. Энди корхона бозорга қандай чиқиш масаласини ҳал қилиши керак бўлади. Бозор истеъмолчиларнинг кўплаб турлари, кўплаб товарлар ва кўплаб эҳтиёжлардан ташкил топади. Истеъмолчиларнинг эҳтиёжлари, хусусиятлари ва табиатига кўра гуруҳларга ажратиш жараёни бозорни сегментларга бўлиш деб аталади.

Бозорнинг барча мақсадли сегментлари тавсифини тузиш, бунда фақат уларнинг ўзигагина хос бўлган белгиларидан келиб чиқиш лозим.

3. Бозорнинг мақсадли сегментларини танлаб олиш корхона бозорнинг қанча сегментига хизмат кўрсата олиши ҳақида қарор қабул қилишдан иборат бўлади. Корхона бозорнинг битта сегменти билан кифояланиши, бир истеъмолчилар гуруҳига мослашиши, бозорнинг бир нечта сегментига хизмат кўрсатиши ёки бутун бозорни қамраб олиши мумкин.

Янги бозорга чиқишда кўпгина корхоналар ишни бозорнинг битта сегментига хизмат кўрсатишдан бошлайди. Бунда маълум муваффақиятга эришганларидан кейин секин-аста бозорнинг бошқа сегментларини ҳам қамраб оладилар.

Бозорга чиқишни пухта режалаштириш ва унда етакчи ўринни эгаллашнинг яхши намунаси сифатида Япония фирмаларининг фаолиятини кўрсатиш мумкин. Улар янги бозор ва истеъмолчиларни қидириб топади, бу ерда ном қозонади ва фақат шундан кейингина ўз фаолиятини бошқа сегментларга қаратади.

Ушбу маркетинг формуласига таяниб, улар жаҳон автомобиллар, фотокамералар, соат, маиший электротехника, пўлат ва бошқа товарлар бозорининг катта қисмини эгаллаб олдилар. “Женерал моторс” корпорацияси “ҳар қандай нархли, ҳар қандай шароитлар учун, ҳар қандай шахсларга” автомобиллар ишлаб чиқаришини маълум қилади. Етакчи компания, одатда, бозорнинг турли сегментларига ҳар хил таклифлар билан мурожаат қилади. Акс ҳолда у бозорнинг алоҳида сегментларини бой бериши мумкин.

4. Товарнинг бозордаги ўрнини аниқлаш - бу товарлар бир-биридан нима билан фарқ қилишини билиш, бозорда ва мақсадли истеъмолчилар онгида заррача шубҳа туғдирмайдиган ва мақбул ўринни егаллайдиган товар билан таъминлаш демакдир.

Ишлаб чиқарувчи бошқалар ишлаб чиқармайдиган, истеъмолчи учун зарур юқори сифатли товарлар ишлаб чиқариши ва нархларни пасайтириш йўли билан харидорлар этиборини қозониши лозим.

Хулосалар.

1. Менежмент тадқиқоти турли методлар: таҳлил ва синтез, индуксия ва дедуксия, иқтисодий-математик моделлаштириш ва бошқа методларни уйғунлаштиришни талаб қилади.

2. Менежмент тадқиқоти - бошқарувни ташкил этишни такомиллаштириш соҳасидаги ҳар қандай тадбирни ишлаб чиқишнинг биринчи босқичидир.

3. Бозор муносабатларига ўтилиши билан менежментни комплекс тадқиқ қилиш зарурияти туғилди.

4. Бозор имкониятларини ўрганиш билан товарни ўзгартирмай туриб, жиддий сарф-харажатларсиз сотув ҳажмини ошириш мумкин.

5. Бозор имкониятларининг таҳлили қўйидагиларни ўз ичига олади: талабни прогноз қилиш, бозорни сегментларга бўлиш, бозорнинг мақсадли сегментларини танлаб олиш, товарнинг бозордаги ўрнини аниқлаш.

Саволлар.

1. Менежментни тадқиқ қилишда қандай методлар қўлланади?

2. Анализ билан синтезнинг фарқи нимада?

3. Менежментни тадқиқ қилишнинг асосий йўналишларини санаб беринг?

4. Оператсион тизим деганда сиз нимани тушунасиш?

5. Бозорни сегментларга бўлиш қандай амалга оширилади?

7- МАВЗУ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИДА МАРКЕТИНГ

ТАДҚИҚОТЛАРИ ТИЗИМИ.

Режа.

1. Маркетинг стратегияси.
2. Товарнинг сотилиши ва товар ҳаракатининг таҳлили.
3. Чакана ва улгуржи савдони ўрганиш.
4. Бозорни рағбатлантиришнинг таҳлили.

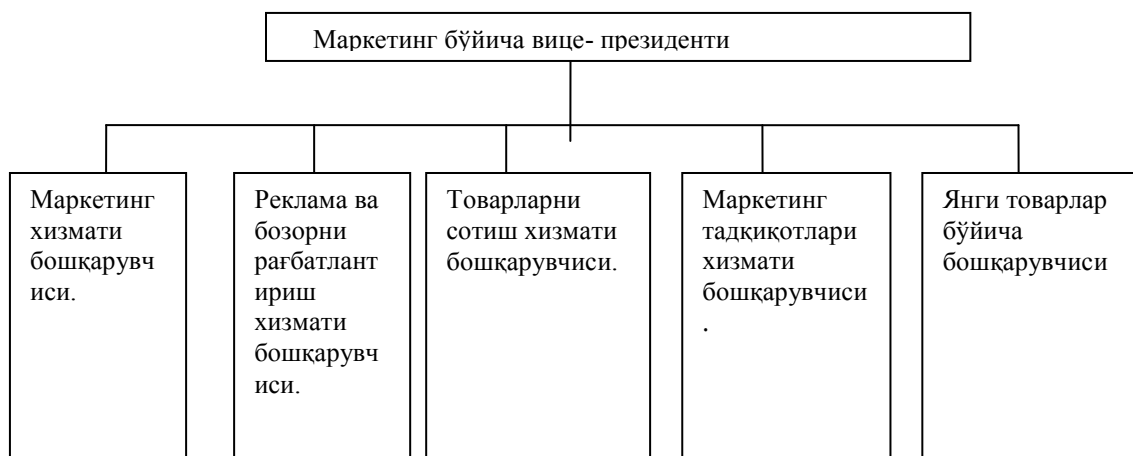
Мавзунинг мақсади - маркетинг тадқиқотлари, маркетинг стратегияси тушунчаларини ўзлаштириш, товарларни сотиш, бозорни рағбатлантиришнинг таҳлили, чакана ва улгуржи савдони ўрганиш борасида амалий билимлар беришдан иборат.

Таянч иборалар: Маркетинг, бозорни тадқиқ қилиш, товар, маркетинг стратегияси, чакана ва улгуржи савдо, бозорини рағбатлантириш.

1. Маркетинг стратегияси.

Маркетинг фаолиятини корхонада маркетинг бўйича вице-президент томонидан бошқариладиган маркетинг хизмати бажаради. Маркетинг хизмати бир ёки бир нечта бўлимдан ташкил топиши мумкин. Маркетинг хизматининг асосий вазифаси маҳсулотни сотиш хажмларини ошириш, бозор эҳтиёжларини билишдан иборат.

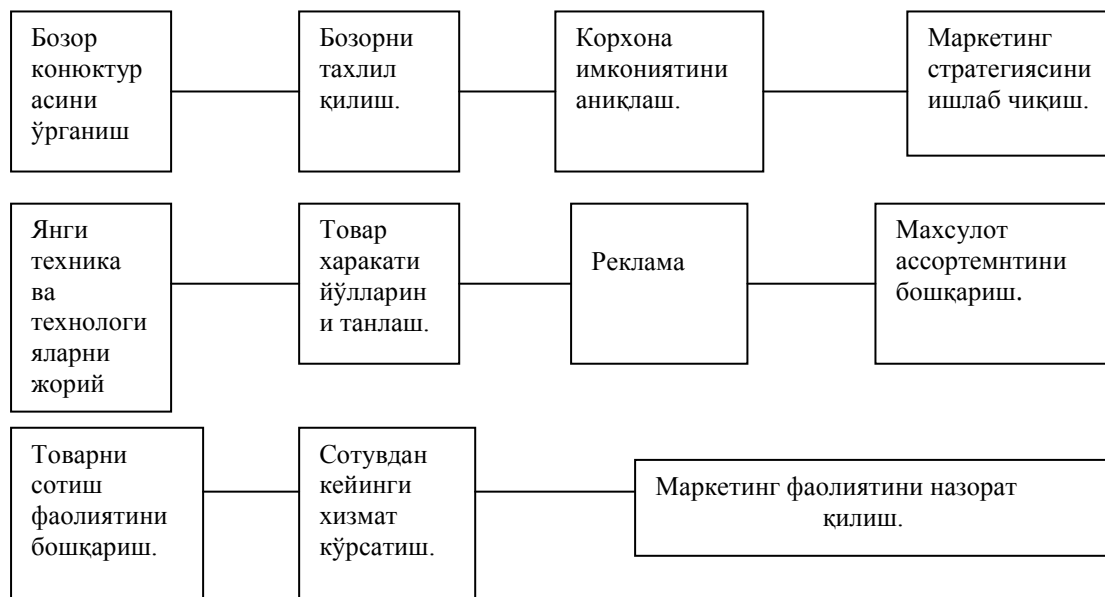
Маркетингнинг функционал хизмати;



Булардан ташқари йирик корхоналарда бошқа хизматлар ҳам бўлиши мумкин. Хар бир хизматда тижорат фаолияти билан шуғулланадиган мутахассислар бўлиб, улар турлича аталади: савдо агентлари, контакторлар, савдо маслахатчилари, товарни сотиш муҳандислари, дилерлар, хизматлар бўйича агентлар ва х.к.

Маркетинг бозорни билишни талаб этади ва истеъмолчига нима кераклиги, у товарни қайси нархда сотиб олишга тайёриги, бу товар қачон, қаерда ва кимга керак бўлиши ҳақида ўйлашга мажбур қилади.

Маркетинг стратегияси самарали ишлаб чиқариш масалаларини хал қилади ва қуйидаги босқичлардан ташкил топади.



2. Товарнинг сотилиши ва товар ҳаракатининг таҳлили.

Товарни сотиш ҳақидаги қарор товар ишлаб чиқарувчи қабул қиладиган қарорлар ичида энг оғири ҳисобланади. Корхона танлаган тарқалиш каналлари маркетинг соҳасидаги қолган барча қарорларга бевосита таъсир кўрсатади. Нарх-наво сиёсати товар қандай сотилишига ҳам боғлиқ бўлади. Кўпгина ишлаб чиқарувчилар ўз товарларини бозорга воситачилар орқали таклиф қилади. Воситачилардан фойдаланиш уларга маълум фойда келтиради. Кўпгина ишлаб чиқарувчиларда маркетингни бевосита амалга ошириш учун маблағ этишмайди. Масалан, “Женерал моторс” ўз автомобилларини 18 мингта мустақил дилерлар орқали сотади. Хатто шундай корпоратция ҳам ўз товарларини бевосита ўзи сотиш учун маблағ топишга қийналади.

Агар ишлаб чиқариш 20%, чакана савдо билан шуғулланиш эса атиги 10% фойда берса, фирма чакана савдо билан мустақил шуғулланишни истамайди. Воситачилардан фойдаланиш улар бозорни билиши, харидор билан яқин алоқалар ва иш тажрибасига эга эканлиги билан изохланади. Товарни дилерлар сотса, алоқалар сони камаёди. Тарқатиш каналлари товарлар ишлаб чиқарувчидан истеъмолчига томон ҳаракатланадиган йўл ҳисобланади.

Товарларнинг тарқатиш каналлари орқали сотилишини ўрганишда алмашишни режалаштириш ва енгиллаштириш учун маълумотлар тўплаш, харидорлар талаб қилган товарларни аниқлаш зарур. Бу ишлаб чиқаришнинг маҳсулот сифати, монтаж, ўрамларга жойлаш ва бошқа соҳаларига тааллуқли. Нархларнинг келишилиши, товар ҳаракатини ташкил этиш - транспортировка ва омборларга жойлаштирилишини ўрганиш зарур. Хар бир поғонада нечта ходим ишлашини хал қилиш лозим. Масалан, жаҳонда сигаретлар миллиондан ошиқ савдо нуқталарида сотилади - фақат шу йўл билан товарнинг кенг кўламида сотилишига эришиш ва харидор эҳтиёжини қондириш мумкин.

Ишлаб чиқарувчи воситачи-дилерларнинг режасини товарни сотиш режасининг

бажарилиши, захираларнинг ўртача даражаси сақланиши, товарнинг истеъмолчиларга тез етказиб берилиши, шикастланган ва нобуд бўлган товарга муносабат сингари кўрсаткичлар бўйича вақти-вақти билан баҳолаб туради.

Товар ҳаракати муаммоларини тадқиқ қилишда фирма товарлари истеъмолчиларга ўз вақтида ва керакли жойга етказиб бериш учун уларни сақлаш, юклаш ва жойдан-жойга кўчиришни қандай ташкил қилишини ўрганиш талаб этилади.

Товар ишлаб чиқарувчиларнинг товар ҳаракатига доир асосий сарф-харажатлари товар-моддий захираларни транспортировка қилиш, омборларга жойлаштириш ва сақлаш, товарларни олиш, юклаб жўнатиш ва ўрамларга жойлаштириш харажатлари, маъмурий харажатлар ва буюртмаларни қайта ишлаш харажатларидан ташкил топади. Буларнинг барчаси чуқур ўрганилиши керак. Агар фирма товарларни ўз вақтида етказиб бермаса, мижозларини йўқотади.

Сарф-харажатларни қисқартириш арзон транспортировка тизимини топиш, унча катта бўлмаган товар-моддий захираларни сақлаш ва омборлар сонининг кўп бўлмаслигини назарда тутати.

Мижозлар эҳтиёжини ўрганиш товар ҳаракати тизимини; яратишнинг таянч нуқтаси ҳисобланади. Истеъмолчиларнинг товарлари ўз вақтида етказиб берилиши, етказиб берувчи мижознинг шошилинч талабларини қондиришга тайёрлиги, транспортировка пайтида товарнинг эҳтиётланиши, етказиб берувчининг дефектли товарларни қайтиб олиш ва тез алмаштириб беришга тайёрлиги қизиқтиради, фирма буларнинг барчасини ўрганиб чиқиши лозим.

3. Чакана ва улгуржи савдони ўрганиш.

Чакана ва улгуржи савдони ўрганиш чакана савдонинг табиати ва аҳамиятини, улгуржи савдонинг табиати ва аҳамиятини, чакана савдогар ва улгуржи савдогарнинг маркетингга доир қарорларини ўз ичига олади.

Маълумки, сотув хажмининг катталиги, товар захиралалининг айланувчанлиги сердаромадликнинг гарови бўлиб ҳисобланади. Чакана савдогарлар ўз дўконлари учун арзон биноларни ижарага олиш ва имкон қадар кам сотувчиларни ёллаш йўли билан ўз устама харажатларини қисқартиришга уринадилар. Чакана савдони ўрганишда чакана савдонинг табиати ва аҳамияти, чакана савдогарларнинг шахси, улар қандай маркетинг қарорларини қабул қилишларига эътибор бериш лозим. Чакана савдо - бу товар ёки хизматлар (шу жумладан таълим бериш)ни бевостта яқуний истеъмолчиларга нотижорат мақсадларида шахсан фойдаланиш учун сотиш бўйича хар қандай фаолият демакдир. Бу билан шуғулланадиган хар қандай ташкилот чакана савдо билан шуғулланади.

"Ўрта тоифа одамлар" энг барқарор бозор ҳисобланади. Замонавий чакана савдогар ўзгариш аломатларини диққат билан кўзатиб бориши лозим. Чакана савдонинг кечаги формулалари бугун иш бермаслиги мумкин, эртага иш бермаслиги эса муқаррар.

Сотувчилар товарни қидириш ва топишда харидорга шахсан ёрдам беришга тайёрлигини, алоҳида талабга ега бўлган товарлар ва сушт сотиладиган товарлар номенклатурасини, сотиб олинган товарларнинг қайтарилиши, кредитлашнинг турли схемаларидан фойдаланилишига бўлган ёндашувни, харид қилинган товарларнинг бепул етказиб берилиши, узоқ фойдаланиладиган товарларга уйда техник хизмат кўрсатилиши, дўконларда қахвахоналарнинг мавжудлиги ва шу кабиларни ўрганиш зарур. Товар ассортименти - баққоллик, озиқ-овқат, шароб, мебел маҳсулотлари, яъни ассортиментнинг кенглиги ва хилма-хиллиги ўрганилади. Шунингдек, дўконларнинг турлари - ихтисослаштирилган универсал дўконлар, универсамлар, кундалик истеъмол товарлари, хўжалик моллари дўконлари ўрганилиши лозим.

Улгуржи савдо товар ёки хизматларни қайта сотиш ёки касбда фойдаланиш учун харид қиладиганларга сотиш бўйича хар қандай фаолиятни ўз ичига олади.

Улгуржи савдогарлар чакана савдогарлардан қатор жихатларга кўра фарқ қилади. Биринчидан, улгуржи савдогар асосан яқуний истеъмолчилар билан эмас, профессионаллар билан иш олиб боради. Иккинчидан, улгуржи савдо битимлари чакана

савдо битимларига қараганда анча йирик, улгуржи савдогарнинг савдо минтақаси эса чакана савдогарникидан анча катта бўлади. Учинчидан, ҳуқуқий қоидалар ва солиқлар нуқтаи назаридан ҳукумат улгуржи ва чакана савдогарларга турлича ёндашади. Улгуржи савдогарлар савдо жараёнининг самарадорлигини таъминлайдилар. Улгуржи савдогар савдо ходимларига эга бўлади, иш юзасидан харидорлар билан ишлаб чиқарувчидан кўра кўпроқ алоқага киришади. Улгуржи савдогар маҳсулотни танлаб, зарур товар ассортиментини шакллантира олади ва шу йўл билан мижозни катта ташвишлардан халос қилади. У - товарларни катта партияларда сотиб олади, захираларни сақлайди ва бу билан етказиб берувчи ва истеъмолчиларнинг тегишли сарф-харажатларини камайтиради. Улгуржи савдогар ўз мижозларига кредит бериш орқали уларни маблағ билан таъминлайди, шунингдек, олдиндан буюртма бериш ва ҳисобларни вақтида тўлаш йўли билан етказиб берувчиларни ҳам моддий таъминлайди.

Чакана ва улгуржи савдогарларнинг асосий маркетинг қарорлари қўйидагилардан иборат: мақсадли бозор ҳақидаги қарор, товар ассортименти, нархлар ва рағбатлантириш методлари ҳақидаги қарор, корхонанинг жойлашув ўрни ҳақидаги қарор.

Мақсадли бозорни танлаш чакана савдогар учун энг муҳим қарор ҳисобланади. Бозорни танламай (товарни кимга сотишни билмай) ва унинг тавсифини тузмай туриб товар ассортиментини белгилаш, дўкон очиш, реклама бериш ва товар нархини белгилаш мумкин эмас. Чакана савдогар ўз мижозларини қониқтира олишига ишончи комил бўлиши учун мунтазам равишда маркетинг тадқиқотлари билан шуғулланиши лозим.

Улгуржи савдогарлар ҳам ҳаммага бирваракай хизмат кўрсатишга уринмай, ўз мақсадли бозорларини белгилаб олишлари керак. Масалан, улгуржи савдогар фақат йирик чакана савдогарларни ёки фақат озиқ-овқат дўконларини, фақат металлларни танлаши мумкин.

Мақсадли гуруҳлар доирасида улгуржи савдогар энг фойдали мижозларни ажратиши, фойдасизларини эса ўзидан ўзоклаштириши мумкин.

Чакана савдогарнинг товар ассортименти мақсадли бозорнинг талабларига жавоб бериши лозим. Товар ассортименти рақобат курашининг асосий омилига айланади. Истеъмолчини фақат товар ассортиментини эмас, маҳсулот сифати ҳам қизиқтиради.

Чакана савдогар шунингдек, қўйидаги хизматлар кўрсатиши мумкин: кредитга сотиш, телефон орқали буюртма қабул қилиш, товарни ўрамларга жойлаш, маълумотлар бериш хизмати, бепул автомобилларни қўйиш жойи, қахвахона ва шу каби масалаларни ҳам ҳал қилиши лозим. Дўконлардаги муҳит: шинамлик, тозалик ҳам муҳим аҳамиятга эга.

Улгуржи савдогарнинг товар ассортиментини фойдали бўлиши, тез сотилиши лозим. Улгуржи савдогар товар ассортиментининг нечта гуруҳи билан шуғулланиш лозимлигини билиши ва фақат ўзи учун фойдали бўлган товар гуруҳларини танлаб олиши керак. Энг муҳими - мижозга кўпроқ керак бўлган аниқ ассортимент ва хизматлар мажмуини шакллантириш лозим.

Нархлар рақобатнинг асосий омили ва шу билан бир вақтда маҳсулот сифатининг ифодаси ҳисобланади. Пухта ўйланган харидлар қилиш ва яхши фойда ҳисобига сотиш - савдогар фаолиятининг муҳим қисмидир. Бундан ташқари, чакана савдо корхоналарининг раҳбарлари суғ сотиладиган товарларнинг нархини туширишни билишлари лозим.

Улгуржи савдогарлар товарларга нарх белгилаш масалаларига доимо янгича ёндашувларни излашлари керак. Масалан; товарнинг дастлабки қийматига улгуржи савдогар томонидан 20% устама қўйилиши шунга олиб келадик, сарф-харажатлар ялпи даромад миқдорининг 17% га етади ва бунда улгуржи савдогар оладиган соф фойда атиги 3% ни ташкил этади. Улгуржи савдогар товарни етказиб берувчига нисбатан паст, имтиёзли нарх белгилаш ва сотув ҳажмини ошириш таклифи билан мурожаат қилиши мумкин. Чакана ва улгуржи савдогарлар рағбатлантириш стратегиясини ишлаб чиқишлари лозим. Истеъмолчиларни қамраб олиш учун савдогарлар рағбатлантиришнинг оддий воситалари - реклама, тарғибот, алоқалар ўрнатиш ва шу кабилардан фойдаланадилар.

Дўконнинг жойлашув ўрнини танлаш харидорларни жалб қилиш имкониятлари нуқтаи

назаридан муҳим аҳамиятга эга. Биз, одатда, ўзимизга энг яқин жойлашган дўкондан товар харид қиламиз. Улгуржи савдогарлар, одатда, ўз корхоналарини ижара хақи паст бўлган хуудларга жойлаштирадилар ва бинони жихозлаш, унинг атрофини фаровонлаштиришга имкон қадар кам маблағ сарфлашга интиладилар.

4. Бозорни рағбатлантиришнинг таҳлили.

Бозорнинг рағбатлантирилишини таҳлил қилишда, энг аввало, рағбатлантиришнинг комплекс бюджети қандай ишлаб чиқилиши ва қандай ишлатилишини аниқлаш лозим. Рағбатлантиришга ажратиладиган маблағ миқдори хақида қарор қабул қилиш жуда оғир вазифа ҳисобланади. Рағбатлантириш сметаларини тузишда қўлланадиган энг кенг тарқалган методлар ўйидагилардир:

1. "Нақд маблағлардан" ҳисоблаш методи.
2. "Сотув миқдорига нисбатан фоизда" ҳисоблаш методи.
3. Тенг рақобат методи,
4. "Мақсад ва вазифалардан келиб чиқиб" ҳисоблаш методи.

"Нақд маблағлардан" ҳисоблаш методини "эришилган натижага қараб ҳисоблаш методи" деб аташ мумкин. Бунинг натижасида рағбатлантириш бюджетининг миқдори йилдан-йилга номуайян бўлиб қолади.

Иккинчи метод қатор афзалликларга эга: харажатлар сотув динамикасига ўзвий боғлиқ бўлади, у раҳбариятни рағбатлантириш харажатлари, сотилган товар нархи ва фойданинг товар бирлигига нисбатан ҳисобланган миқдори ўртасидаги боғлиқликни ҳисобга олишга мажбур қилади.

Учинчи метод рағбатлантириш бюджети миқдори рақибларнинг сарф-харажатлари даражасида белгиланишини англатади. Бироқ рағбатлантириш мақсадларига қанча сарф-харажатлар қилиш кераклиги борасида рақиблар нисбатан тўғри фикрга эга, деб ҳисоблаш учун ҳеч қандай асос мавжуд эмас.

Тўртинчи метод бозор иштирокчилари ўз рағбатлантириш бюджетларини рақобат мақсадларини ишлаб чиқиш, бу мақсадларга эришиш учун ҳал қилиниши лозим бўлган вазифаларни белгилаш ва бу вазифаларни ҳал қилиш сарф-харажатларини баҳолаш асосида ; шакллантиришларини талаб қилади. Бу сарф-харажатларнинг сўммаси рағбатлантириш учун зарур бўлган бюджет маблағларининг тахминий миқдорини ҳисоблаб чиқариш имконини беради.

Рағбатлантиришнинг у ёки бу воситасини танлашга кўплаб омиллар таъсир кўрсатади. Рағбатлантиришнинг ҳар бир воситаси - реклама, шахсан сотиш, сотувни рағбатлантириш ва тарғиб қилишнинг ҳам ўз сарф-харажатлари бўлади.

Рағбатлантириш воситалари ҳам ҳар хил, ҳам бир-бирини такрорловчи функцияларга эга бўлиб, уларни самарали мувофиқлаштириш учун уларнинг ҳаракатини чуқур ўрганиш талаб этилади.

Реклама, сотувни рағбатлантириш ва тарғибот - рағбатлантириш мажмуидаги уч асосий таъсир воситаси ҳисобланади.

Реклама - рағбатлантиришнинг қудратли воситасидир, Америкалик бозор иштирокчилари рекламага ҳар йили 61 млрд. доллар сарфлайдилар.

Сотувни рағбатлантириш қисқа муддатли рағбатлантирувчи таъсир кўрсатишнинг кўплаб усуллари - мукофотлар, танловларни ўз ичига олади. Улар орқали истеъмол бозорлари, савдо соҳаси ва фирманинг ўз савдо ходимларини рағбатлантириш назарда тутилади.

Сотувни рағбатлантириш фаолияти рағбатлантириш вазифаларини белгилаш, воситаларини танлаш, дастурини ишлаб чиқиш, уни амалга ошириш ва эришилган натижаларни баҳолашни назарда тутади.

Хулосалар.

1. Корхонадаги бутун маркетинг фаолиятини маркетинг бўйича вице-президент бошқарадиган маркетинг хизмати бажаради.

2. Маркетинг бозорни билишни талаб этади, истеъмоличига нима кераклиги, у товарни қайси нархда сотиб олишга тайёрлиги, бу товар қачон, қаерда ва кимга керак бўлиши ҳақида ўйлашга мажбур қилади.
3. Сотув хажмининг катталиги, товар захираларининг айланувчанлиги сердаромадликнинг гарови бўлиб ҳисобланади.
4. Мақсадли бозор, нархлар ва рағбатлантириш методлари ҳақидаги қарорлар чакана ва улгуржи савдогарнинг асосий маркетинг қарорларидир.
5. Реклама - бозорни рағбатлантиришнинг қудратли воситасидир.

Саволлар.

1. Маркетинг тадқиқотлари деганда нима тушунилади?
2. Маркетинг стратегияси босқичларини санаб беринг.
3. Чакана савдо улгуржи савдодан нима билан фарқ қилади?
4. Бозорни рағбатлантиришнинг комплекс бюджети қандай ишлаб чиқилади?
5. Бозорни рағбатлантириш сметаларини ишлаб чиқиш методларини айтиб беринг.

8 - МАВЗУ. БОШҚАРУВНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАЛАРИНИ ТАДҚИҚ ҚИЛИШ.

Режа.

1. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини тадқиқ қилиш методлари.
2. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини тадқиқ қилишга мақсадли ёндашув.
3. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаси тахлили.

Мавзунинг мақсади - бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини тадқиқ қилиш методларини ўзлаштириш, мавжуд ташкилий тузилмаларни тахлил ва ислох қилиш борасида маълум кўникмалар ҳосил қилишдан иборат.

Таянч иборалар: Мақсад, тузилма, мақсадли ёндашув, тизимли-вазиятли ёндашув, мулкчилик шакллариининг хилма-хиллиги.

1. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини тадқиқ қилиш методлари.

Бозор муносабатлари бошқарувнинг янги шакл ва методларини талаб қилади. Бошқарувнинг маъмурий-буйруқбозлик тизими даврида бошқарув тузилмалари фақат вертикал иерархик поғоналар бўйича тузиларди. Бу маҳаллий бошқарув органлари ва корхоналарнинг масъулиятини камайтирар, уларнинг ташаббускорлигини бўғар, бошқарув аппаратининг "шиширилиши" ва асоссиз сарф-харажатларга олиб келарди.

Бошқарувнинг янги ташкилий тузилмасини яратишда мулкчилик шакллариининг хилма-хиллиги, давлат сектори ва хусусий секторнинг ўзаро ҳамкорлиги ва алоқаси, бошқарувнинг ҳудудий органлари ва корхоналарга берилган ваколатлар ҳисобга олиниши лозим.

Бошқарувнинг ташкилий тузилмасини ислох қилиш мақсад эмас, балки мақсадга эришиш воситасидир. Мақсад - бошқарувнинг сифати ва ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини оширишдан иборат.

Бошқарувнинг ташкилий тузилмасини ислох қилишнинг асосий вазифаси мулкчилик шакллариининг хилма-хиллиги, ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг тури ва шаклларига, халқ хўжалиги тармоғининг бозор муносабатларида фаолият юритиш шароитларига мос бўлган ҳамда бошқарувнинг барча: техник, иқтисодий, ижтимоий, ҳуқуқий ва бошқа функцияларнинг бажарилишини таъминлайдиган бошқарув аппаратини барча поғоналарда ташкил қилишдан иборатдир.

Бозор иқтисодиёти шароитларида бошқарув тузилмасини ислох қилиш масалалари назарий ва амалий жиҳатдан хали яхши ишлаб чиқилмаган. Бошқарувнинг илмий асосланган ташкилий тузилмаларини ишлаб чиқиш методологияси масалалари айниқса долзарб аҳамиятга эгадир. Ташкилий тузилмаларни ислох қилишда илмий билишнинг умумий методлари: расмий мантиқ, тахлил ва синтез, индуксия ва дедуксия, гипотеза ва эксперимент ҳамда иқтисодий ва тизимли тахлил, бошқарувнинг янги ташкилий

тузилмаларини лойихалаштиришга тизимли-вазиятли ва мақсадли ёндашувлар қўлланади.

Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини ислох қилиш концепсияси демократия, мақбуллик, илмийлик тамойили ва самарадорлик тамойилига асосланиши лозим.

Америкалик таниқли олим Алфред Чадлер қатор йиллард авомида «Дюпон», «Женерал Моторс», «Сирс» сингари фирмаларнинг ташкилий тузилмаларидаги ўзгаришларни таҳлил қилиб ва бу ўзгаришларни ташкил этиш стратегия ва мақсадларидаги ўзгаришларга солиштириб, ўзининг "Стратегия тузилмани белгилайди", деган машхур тамойилини таърифлаб берди. Бу, бошқарув объектининг тузилмаси шундай бўлиши керакки, у бошқарув стратегиясининг бажарилишини таъминлаши лозим, деганидир. Модомики, бозор муносабатларига ўтилиши билан стратегия ҳам ўзгарар экан, ташкилий тузилмаларда ҳам тегишли ўзгаришлар ясаш талаб этилади.

Ташкил этишнинг классик назариясига мувофиқ, бошқарувнинг ташкилий тузилмасини лойихалаштириш ва ислох қилиш юқоридан пастга қараб амалга оширилиши лозим. Дастлаб умумий мақсадлар белгиланади, кейин эса вазифалар таърифланиб, маълум коидалар тузилади.

2. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини тадқиқ қилишга мақсадли ёндашув.

Мақсад - бошқарув назариясининг асосий категорияларидан бири ҳисобланади. Бошқарув мақсадларини шакллантириш бошқарув жараёнининг дастлабки босқичини, уларга эришиш эса якуний босқичини ташкил қилади.

Маълум мақсадга эришиш одамлар, қисман бошқарув фаолияти самарадорлигининг мазмуни ва мезони ҳисобланади. Мақсадлар бошқарувнинг функцияларини белгилайди ва функционал бўлинмаларнинг таркиби ҳамда уларнинг таркибий элементларини асослаш учун хизмат қилади. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини шакллантиришда айрим мақсадларни тартибга келтириш муҳим аҳамиятга эга. Мақсадларни тартибга келтириш методларидан бири “мақсадлар дарахти” методи - мақсадлар ва уларга эришиш воситалари ўртасидаги алоканинг график ифодаси ҳисобланади.

Бошқарув мақсадлари тизими.



Бош мақсадга эришиш учун асосий мақсадларга эришиш, асосий мақсадга эришиш учун - биринчи поғона мақсадларига эришиш талаб этилади ва х.к. Мақсадли ёндашув бошқарув органлари ишини қўйилган мақсадларга эришишга бўйсундиришни талаб этади.

Бошқарув мақсадлари бар хил: ишлаб чиқариш, иқтисодий, техник ва бошқа хусусиятларга эга бўлади.

Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини тадқиқ қилишда бошқарувнинг ҳар бир поғонаси мақсад ва вазифалари аниқ белгиланиб, "мақсадлар дарахти" тузилади.

Мавжуд ташкилий тузилма билан "мақсадлар дарахти"ни солиштириш бошқарув тузилмасидаги барча мақсадлар таъминланган ё таъминланмаганлигини кўрсатиб беради. Таҳлил жараёнида айрим мақсадларга эришиш учун жавобгарлик аниқ белгиланмаганлиги ёки уларни ижро этувчилар йўқлиги туфайли бу мақсадларга эришилмаётгани аниқланади.

Ташкилий тузилмалар таҳлиliga мақсадли ёндашув мавжуд бошқарув тузилмасидаги камчиликларни аниқлаш, бошқарув функцияларини белгилаш имконини беради ва ижрочиларнинг масъулиятини оширади. У шунингдек, бошқарув аппарати ходимлари сонини асослаш, уларни бошқарув функциялари бўйича туркумлаш имконини беради.

3. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаси таҳлили.

Бошқарувнинг мавжуд ташкилий тузилмалари таҳлилининг мақсади тузилманинг самарадорлигини баҳолаш ҳамда уни шакллантириш ва такомиллаштиришнинг устивор йўналишларини асослаш ҳисобланади. Таҳлил жараёнида бошқарилувчи объектнинг мақсад ва хусусиятлари, қўлланувчи бошқарув тамойил ва методлари, бошқарув жараёни ва техникаси, ахборот таъминотининг мазмуни ва ташкил этилиши, иқтисодий ва бошқа методларнинг нисбати, маркетинг стратегияси, бошқарув кадрлар аппаратининг малакавий таркиби, мажбуриятлар, ҳуқуқлар ва жавобгарликининг белгиланиш даражаси ташкилий тузилмага таъсир кўрсатишини ёдда тутиш лозим. Бошқарувнинг ташкилий тузилмасини ислох қилишни мавжуд бошқарув органларини тадқиқ қилишдан, ким кимга бўйсунishi, қайси органлар олдида ҳисобот бериши, ким томонидан ва қандай бошқарилишини аниқлашдан бошлаш керак. Бошқарувнинг иқтисодий самарадорлигига умумий баҳо бериш лозим.

Фонд ҳосил қилувчи кўрсаткичлар: фойда, рентабеллик даражаси, меҳнат маҳсулдорлигининг ўсиш суръатлари, юқори сифатли маҳсулотнинг салмоғи, шартнома бўйича олинган мажбуриятларнинг бажарилиши, бошқарув аппарати ходимларининг сони, уларнинг харажатлари, бошқарув аппарати ходимларининг ўз мажбуриятларини бажаришлари ва шу каби кўрсаткичлар пухта таҳлил қилинади. Амалда қўлланаётган бошқарув методлари - иқтисодий, ташкилий-фармойиш ва ижтимоий-психологик методлари таҳлил қилинади.

Бозорни, товарларнинг бозорга томон ҳаракати, реклама, товар ва хизматлар оқими йўналишлари ва ҳ.к.ни ўрганиш муҳим аҳамиятга эга.

Бошқарувнинг ташкилий тузилмаси таҳлили қўйидагиларни ўз ичига олади:

1. Ташкилий тузилманинг бошқарув объекти мақсадлари, вазифалари ва хусусиятларига мос келишини ўрганиш.
2. Бошқарув поғоналари таркибини ўрганиш.
3. Маркетинг стратегиясини ўрганиш.
4. Бошқарув аппаратидаги ўзаро алоқаларнинг таҳлили.
5. Бошқарув функционал тузилмасининг таҳлили.
6. Кадрларнинг малакасини ўрганиш ва уларни баҳолаш.

1. Ташкилий тузилманинг бошқарув объекти мақсадлари, вазифалари ва хусусиятларига мос келишини ўрганишни "мақсадлар дарахти"ни тузиш ва асосий вазифаларни аниқлашдан бошлаш лозим.

Сўнгра бошқарув объекти ташкилий тузилмасининг асосий ва бошқарув бўғинларининг ташкилий схемасини тузиш керак. Бизга маълум бўлган методлар юқоридаги методга тенглаша олмайди, Бироқ ташкилий тузилмаларнинг схемаларини тузиш ва таҳлил қилишга тизимли-вазиятли ва мақсадли ёндашувлар қўлланса, бу жуда катта самарадорлик билан уйғунлашади.

2. Бошқарув поғоналари таркибини ўрганиш бошқарув аппаратини қисқартириш ва шу

билан бир вақтда рахбарлик сифатини ошириш, яккабошчилик тамойилига қатъий риоя қилинишини таъминлаш ва бошқарув сарф-харажатларини қисқартиришга қаратилиши лозим. Таҳлил жараёнида:

- бошқарувнинг тармоқ бўғинлари таркиби;
- тармоқ рахбарларининг қарорлар қабул қилиш учун ахборот билан таъминланганлиги;
- ходимларнинг малакаси, топширилган вазифага жавобгарлиги;
- иш жойларининг техник жихозланганлиги тадқиқ қилинади.

Бошқарув поғоналари сонини қисқартириш тезкорликнинг ортишига олиб келади, бошқарув қарорларининг қабул қилиниши ва амалга оширилишини тезлаштиради, ахборотнинг ўзатиш йўллари қисқартиради, ахборот оқимларини тартибга солади, ходимларнинг масъулиятини оширади ва х.к.

3. Маркетинг стратегиясини ўрганиш қўйидагиларни ўз ичига олади: талаб конъюнктурасини ўрганиш, бозор таҳлили, корхонанинг мақсад ва имкониятларини аниқлаш, маркетинг турини танлаш, илмий ишлаб чиқиш, бозорга жорий қилиш. ривожланиш йўллари танлаш, реклама ва бозорни рағбатлантириш, махсулот ассортиментини соддалаштириш, сотув фаолиятини бошқариш, сотувдан кейинги хизмат кўрсатиш, маркетинг фаолиятини назорат қилиш.

4. Бошқарув аппаратининг ўзаро алоқаларини таҳлил қилишда ички ва ташқи алоқалар ўрганилади. Ташқи алоқалар бошқарув объектининг ташқи олам: етказиб берувчилар, истеъмолчилар ва шу кабилар билан муносабатларини тавсифайди.

Ички алоқалар - бу бошқарув объектининг ўзидаги горизонтал ва вертикал алоқалардир.

Бошқарув алоқаларини қўйидаги формулага кўра ҳисоблаш мумкин:

$$\text{Вамах } q \text{ В } \left(\frac{2}{2} \text{В} - 1 \right),$$

бу ерда Вамах - бошқарув ходимлари ўртасида амалга оширилиши мумкин бўлган алоқаларнинг максимал умумий сони;

В – рахбарларга бевосита бўйсунувчилар сони.

Алоқалар таҳлили бўйсунувнинг ортиқча, этишмаган чизиқларини аниқлаш, қўшимча чизиқларни белгилаш орқали амалга оширилади.

5. Функционал тузилма таҳлили бошқарув тизими бўғинларининг таркиби ва нисбатини ўрганишни назарда тутди. Барча функционал бўлинмалар таҳлилдан ўтказилади.

Хулосалар.

1. Менежментнинг янги ташкилий тузилмасини яратишда мулкчилик шакллари хилма-хиллиги, давлат сектори ва хусусий секторнинг ўзаро ҳамкорлиги ва алоқаси ҳисобга олиниши лозим.

2. Мақсадлар ташкилий тузилмани, кадрлар эса - бошқарув методлари ва усулини белгилайди.

3. "Мақсадлар дарахти" – мақсадлар ва уларга эришиш воситалари ўртасидаги алоқаларнинг график ифодаси.

4. Ташкилий тузилмани тадқиқ қилишга мақсадли ёндашув камчиликларни аниқлаш, бошқарув функцияларини белгилаш, ходимлар сонини асослаш ва ижрочиларнинг масъулиятини ошириш имконини беради.

5. Хар қандай мураккаб тизим янада мураккаброқ тизим, яъни супертизимнинг элементи сифатида кўздан кечирилади.

6. Ташкилий тузилмани тадқиқ қилишда ички ва ташқи вазиятдаги ўзгаришлар ҳам эътиборга олиниши керак.

Саволлар.

1. Корхонанинг ташкилий тузилмасини таърифланг.

2. Менежментнинг ташкилий тузилмасини тадқиқ қилиш қандай мақсадни кўзлайди?

3. Ташкилий тузималарни тадқиқ қилиш методларини санаб беринг.
4. Ички ва ташқи вазиятдаги ўзгаришлар нимада кўринади?
5. Менежментнинг ташкилий тузилмасини тахлил қилишда нимага алоҳида эътибор бериш лозим?

9 - МАВЗУ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИ КАДРЛАР ТАЪМИНОТИНИНГ ТАХЛИЛИ.

Режа.

1. Ишлаб чиқариш менежменти кадрлар таъминотининг мазмуни ва вазифалари.
2. Иш вақтидан фойдаланишнинг тахлили.
3. Бошқарув тизимида кадрлар таъминотининг тахлили.
4. Бошқарув аппарати ходимлари меҳнат шaroитларининг тахлили.

Мавзунинг мақсади - ишлаб чиқариш менежменти кадрлар таъминоти тахлилининг мақсадлари, мазмуни ва методларини ўзлаштириш, бундай тахлилни ўтказишга оид қўникмалар ҳосил қилишдан иборат.

Таянч иборалар: Бошқарув аппарати кадрлари, меҳнат, меҳнатни ташкил этиш, иш вақти, меҳнат шaroитлари, лавозим йўриқномаси, дам олиш вақти, ходимнинг малакаси, ходимни баҳолаш.

1. Ишлаб чиқариш менежменти кадрлар таъминотининг мазмуни ва вазифалари.

Ишлаб чиқариш менежментининг кадрлар таъминоти бошқарувнинг энг муҳим омилларидан бири бўлиб, меҳнатни тақсимлаш, бирлаштириш ва ихтисослаштириш, бошқарув жараёнларини автоматлаштириш, иш вақтидан тежамли фойдаланилишини таъминлаш, кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш, бошқарув сарф-харажатларини камайтиришни назарда тутди.

Ишлаб чиқариш менежменти кадрлар таъминоти тахлилининг мақсади уни такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқишдан иборат.

Менежмент соҳасида меҳнат тақсимоти бошқарув жараёнини алоҳида жараёнларга ажратиш, улардан мустақил иш турларини ҳосил қилиш, бошқарув ишининг битта турини бажарувчи махсус бўлинмалар ташкил этишни англатади.

Бошқарув аппарати ходимлари меҳнатининг тақсимланиши ва бирлаштирилишининг тахлили мавжуд қоида ва лавозим йўриқномалари асосида мажбуриятларнинг бошқарув функцияларига мослигини аниқлаш мақсадида ўтказилади.

Меҳнат тақсимоти уни бирлаштиришни ҳам назарда тутди. Меҳнатни бирлаштириш функционал бўлинмалар доирасида ва ходимлар ўртасида барқарор алоқалар ўрнатади.

2. Иш вақтидан фойдаланишнинг тахлили.

Иш вақти тежамкорлиги - бу бошқарув ишининг унумдорлигини ошириш демакдир. Иш вақтини ўрганиш усулларининг таснифи қўйида келтирилган.

Асосий кўзатиш турлари;

1. Иш кунини суратга олиш.
2. Хронометраж,
3. Сўров ўтказиш.
4. Интервью олиш.
5. Бевосита кузатиш методи.

Дастлаб календар вақтидан фойдаланилишини ўрганиб, қанча вақт ва қандай сабабларга кўра йўқотилишини аниқлаш лозим. Прогуллар, маъмурият руҳсати билан берилган меҳнат таътилари, касаллик туфайли ишга чиқмаслик ва шу кабилар бартараф этиш мумкин бўлган йўқотишлар ҳисобланади. Йўқотишларнинг сабабларини аниқлаш талаб этилади.

Иш куни ёки иш жараёнини суратга олишга киришишдан олдин кузатишнинг мақсадини белгилаб олиш ва буни ходимларга тушунтириб бериш лозим. Хронометраж

бошқарувнинг алохида жараёнларига вақт сарфини ўрганишда қўлланади.

Бошқарув аппаратынинг алохида иш турларига вақт сарфини ўрганишда сўров ўтказиш усулидан фойдаланилади. Сўровномаларнинг шакллари хилма-хилдир.

Интервью олиш - бу якка ходимлар ва ходимлар гуруҳи билан суҳбатлашиш, турли кенгаш ва йиғилишлар ўтказиш йўли билан маълумотлар олиш демакдир.

3. Бошқарув тизими кадрлар таъминотининг таҳлили.

Меҳнат жамоаларига изчил таъсир кўрсатадиган раҳбар ходимлар ва мутахассислар ишлаб чиқариш менежментининг асоси ҳисобланади. Кадрлар салоҳиятини шакллантириш ва ундан фойдаланиш бошқарув тизими кадрлар таъминотининг объекти бўлиб, у қўйидагиларни ўз ичига олади:

- раҳбар ходимлар ва мутахассисларга бўлган эҳтиёжларни асослаш;
- кадрларни танлаб олиш ва уларнинг малакаси, шахсий хусусиятларига кўра жой-жойига қўйиш;
- бошқарув тизимининг кадрлар билан таъминланиш даражасини таҳлил қилиш ва баҳолаш;
- раҳбар ходимлар ва мутахассисларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишнинг турли шакллари ташкил қилиш.

Кадрларнинг сон таркибини таҳлил қилишда қўйидагилар ўрганилиши лозим:

- бошқарувнинг умуман ва бошқарув функцияларига кўра кадрлар билан таъминланганлиги;
- бошқарувнинг умуман ва бошқарув функцияларига кўра кадрлар таркиби тузилмаси;
- кадрлар таркибининг маълумот даражаси ва соҳаси, эгаллаган лавозимига мослигига кўра сифатли таъминланганлиги;
- кадрлар таркибининг барқарорлиги (қўнимсизлиги) даражаси;
- раҳбар ходимлар ва мутахассисларнинг хизмат вазифаси бўйича кутарилиши.

Раҳбар ходимлар ва мутахассисларга бўлган эҳтиёжларни асослаш турли методлар билан, шу жумладан иктисодий-математик (омилга доир) метод ёрдамида бутун корхона ва бошқарув функциялари қараб ўтказилади.

Кадрлар таркиби тузилмасини таҳлил қилишда ходимларнинг тўғри танлангани, уларнинг белгиланган нормаларга мослиги, раҳбар ходимлар ва мутахассисларнинг нисбатини баҳолаш муҳим вазифалардан бири ҳисобланади.

Бундай таҳлилнинг мураккаблиги норматив ҳужжатларда таркибий тузилмаларга доир нормалар сони жуда камлиги билан изоҳланади, Фақат раҳбарларнинг бошқариш нормалари ва қатор ходимларнинг хизмат нормаларигина кенг қўлланади.

Таҳлил жараёнида ходимлар эга бўлган асосий маълумот соҳасининг эгаллаган лавозимлари учун зарур бўлган маълумотга мослиги ўрганилади. Мавжуд малака ошириш тизимининг таҳлилида энг аввало у корхонанинг эҳтиёжларини қай даражада қондираётгани аниқланади. Малакасини ошириб келган ходимлар сони режадаги ҳисоб-китобларга солиштирилади ва ундан четга чиқиш сабаблари аниқланади.

Таҳлил натижаларидан бошқарувнинг кадрлар таъминотини ташкил этишни лойиҳалаштиришда фойдаланилади.

Шунингдек, кадрларни жой-жойига қўйиш тизими, уларнинг хизмат бўйича кўтарилиш тартиби ва кадрлар таркибини мутахассислар билан тўлдириб бориш манбалари ҳам таҳлилдан ўтказиш лозим. Кадрларнинг қўнимсизлиги сабабларини ўрганиб чиқиш зарур.

Ходимнинг эгаллаган лавозимига лойиқлиги номзоднинг сўровномаси, таърифномаси ва аттестация маълумотлари, номзоднинг раҳбарлари, ҳамкасблари ва қўл остидаги ходимлари у ҳақда билдирган фикр-мулоҳазаларини ўрганиш, психологик тестлар ва шахсий суҳбатлар ўтказиш орқали ўрганиш, алохида топшириқлар бериш, лавозимга вақтинча тайинлаш, вакант лавозимларга қўйиш йўли билан аниқланади.

Кадрларнинг иши ва билимини объектив баҳолаш уларнинг масъулияти ва ишдан манфаатдорлигини оширади.

4. Бошқарув аппарати ходимлари меҳнат шaroитларининг таҳлили.

Бошқарув аппарати ходимларининг меҳнат жараёни маълум ташкилий-техник, санитария-гигиена, психофизиологик ва эстетик шaroитларда кечади.

Ташкилий-техник шaroитлар бошқарув фаолиятининг хусусияти, бошқарув техникаси ва технологиясининг ўзига хосликлари, иш жойларидаги аҳвол ва бошқа омиллар билан белгиланади.

Санитария-гигиена шaroитларига ҳаво ҳарорати ва намлиги, унинг ҳаракати тезлиги; хоналар ва иш жойларининг ёритилганлиги, тебраниш, шовқин, ултратовушлар, иссиқлик, радиацион ва бошқа нурланишлар; иш жараёнида инсон организмга зарарли кимёвий моддаларнинг таъсири киради.

Ходимнинг иш қобилиятига психофизиологик ва эстетик шaroитлар, марказий асаб системаси, нафас олиш, қон айланиш органларининг ҳолати, хоналар, мебел, ахборотни йиғиш ва унга ишлов бериш техник воситаларининг бадий-конструктив безатилиши таъсир қилади. Барча йўналишлар бўйича ўрганиш натижаларини махсус иш карталарига ёзиб бориш мақсадга мувофиқ:

Раҳбар ходимлар ва мутахассисларнинг меҳнати оғир ва масъулиятли бўлиб, техника хавфсизлиги, технология, иқтисодиёт, социология, психология ва тегишли меҳнат шaroитлари ҳақида чуқур билимларга эга бўлишни талаб қилади.

Меҳнат шaroитлари таҳлили жараёнида уларнинг ижобий ва салбий жиҳатлари аниқланиши лозим.

Бошқарув аппарати ходимларининг меҳнат шaroитларини ўрганишнинг бир нечта методлари мавжуд. Булар; ҳужжатли метод, кузатув методи, инструментал метод, социологик метод ва б.

Ҳужжатли метод ҳужжатларни ўрганишдан, кузатув методи - меҳнат шaroитларини бевосита ўрганиш ва кузатишдан ташкил топади, инструментал метод меҳнат шaroитларини ўлчаш учун хизмат қилади, социологик метод эса - социологик тадқиқотлар ўтказишни талаб этади.

Хулосалар.

1. Кадрлар таъминотини ўрганишда ходимнинг малакаси, бошқарув функцияларининг бажарилиши, меҳнатнинг тақсимоли ва бирлаштирилиши, иш вақтидан фойдаланилиши, меҳнат ва дам олиш шaroитларига эътибор бериш лозим.
2. Иш вақти захиралари - бу меҳнат унумдорлигини ошириш захиралари демак.
3. Менежерларга қўйилувчи асосий талаблар Кадрлар тайёриаш миллий дастурида белгилаб берилган.
4. Раҳбар лавозимга номзодларнинг шахсини тўғри баҳолаши ва улар орасидан энг муносибини танлаб олиш шарт.
5. Менежернинг иш қобилиятига меҳнатнинг ташкилий-техник, санитария-гигиена, психофизиологик ва эстетик шaroитлари таъсир кўрсатади.

Саволлар.

1. Ишлаб чиқариш менежментининг кадрлар таъминотини тадқиқ қилишнинг мақсади ва вазифаларини айтиб беринг.
2. Меҳнатни тақсимлаш ва бирлаштириш деганда нима тушунилади?
3. Иш вақтини ўрганиш усуллари санаб беринг.
4. Ходимнинг эгаллаган лавозимига лойиқлиги қандай аниқланади?
5. Бошқарув аппарати ходимларининг меҳнат шaroитлари қандай бўлиши керак?

10 - МАВЗУ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИ РЕКЛАМА ВА АХБОРОТ ТАЪМИНОТИНИНГ ТАҲЛИЛИ.

Режа.

1. Реклама. Реклама таъминоти таҳлили.
2. Бошқарув тизими ахборот таъминотининг таҳлили.

3. Ахборот оқимларини ташкил этишнинг таҳиили.

Мавзунинг мақсади - реклама ва реклама таъминоти, ахборот таркиби, ахборот таъминоти тизими ва ахборот оқимлари тушунчаларини ўзлаштириш, реклама ва ахборот таъминотининг таҳиили борасида маълум билимлар беришдан иборат.

Таянч иборалар: Реклама, ахборот, ахборот турлари, бошқарув жараёни, реклама агентлиги, маълумотлар банки, ахборот эталони, ахборот массивлари, ахборот тизими, ахборот оқимлари.

1. Реклама. Реклама таъминоти таҳлили.

Реклама пуллик ахборот тарқатиш воситалари орқали молиялаштириш манбаи аниқ кўрсатилган ҳолда амалга ошириладиган коммуникацияларнинг мавжуд шаклларини ўз ичига олади.

Газета ва журналлар, радио ва телевидение, ташқи кўргазмали воситалар (плакатлар, календарлар, ва х.к.), транспорт планшетлари (поэздар, автобуслар, стадионлар, сув хавзаларида), каталоглар, билдиргичлар, циркуляр ахборот тарқатиш воситалари ҳисобланади.

Реклама ахборот тарқатишнинг энг рентабелли усулидир. Реклама бутун дунёда қўлланилади. Реклама беришда автомобил ва озиқ-овқат саноати, чакана савдо ва алоқа, тамаки саноати етакчилик қилади. Реклама харажатлари умумий сотув ҳажмига нисбатан 0,6-5,6% ни ташкил этади, Реклама харажатларининг сотув ҳажмига нисбатан рекорд фоизи "Нокселл" корпорациясида қайд этилган - 22,2% .

Реклама илдишлари олис мозийга бориб тақалади. Ташкилотлар реклама ишига ҳар хил ёндашади. Кичик фирмаларда реклама билан, одатда, бир ходим шуғулланади. Йирик фирмаларда эса реклама бўлимлари фаолият кўрсатади. Кўпгина фирмалар реклама агентликларининг хизматидан фойдаланади.

Реклама агентлигининг негизи тўрт бўлимдан ташкил топади: эълонларни ишлаб чиқиш ва ифода этиш билан шуғулланадиган ижодий бўлим; реклама воситаларини танлаш ва эълонларни жойлаштириш бўлими; аҳолининг хусусиятлари ва эҳтиёжларини ўрганувчи тадқиқот бўлими; агентлик фаолиятининг савдо жихатлари билан шуғулланадиган бўлими.

Реклама таъминотининг таҳлили реклама вазибаларининг қўйилишини ўрганиш, коммуникация ва сотув мақсадларини аниқлаш, қўлланадиган реклама бюджетини ҳисоблаш методларини ўрганиш, яъни реклама қийматини аниқлашни ўз ичига олади. Рекламага пухта ўйланган ижодий ёндашув талаб этилади, яъни реклама қандай тузилиши, қандай яратилишини билиш, рекламани тарқатишнинг асосий воситаларини, реклама берилишининг тақрорийлигини ўрганиш лозим.

Реклама таъминотининг таҳлили, шунингдек, реклама дастурини, унинг коммуникатив ва савдога оид самарадорлигини баҳолашни назарда тутати.

Савдога оид самарадорлик кўрсаткичлари сотув ҳажми реклама берилганидан кийин қанчага ошганидан далолат беради. Рекламанинг савдога оид самарадорлигини ўлчаш усулларида бири - реклама берилганидан кийинги сотув ҳажмини таққослаш ҳисобланади. Рекламанинг савдога оид самарадорлигини ўлчашнинг яна бир усули сотув ҳажмини маълум даврдаги реклама харажатларига таққослашдан иборат.

2. Бошқарув тизими ахборот таъминотининг таҳлили.

Ҳар қандай раҳбар ўз фаолиятида бошқарув объектининг аҳоли ҳақидаги маълумотларга таянади. Шунинг учун ҳам ахборот бошқарув меҳнатининг предмети ва маҳсули ҳисобланади.

Ахборотни меҳнат предмети сифатида тавсифлаганда унинг қатор хусусиятларини ҳисобга олиш лозим. Энг аввало, ахборот – бу узок вақт фойдаланиладиган меҳнат предмети. Иш ва сарф-харажатларнинг энг катта ҳажми ахборот массивлари – маълумотлар банкини ташкил қилишнинг дастлабки босқичи билан боғлиқ бўлади. Кейинчалик бу маълумот банклари вақти-вақти билан янгиланиб, тузатиб турилади, аммо

улардан фойдаланишда давом этилади. Ахборот ўзини ўзи ривожлантириш қобилиятига эга. Ахборот таъминотининг тахлили мақсадлари учун ахборотнинг қўйидаги турларини ажратиш муҳимдир:

- тавсифланаётган жараёнлардан келиб чиқиб - ишлаб чиқариш-иқтисодий, техник-технологик, ташкилий, ижтимоий

ва х.к.;

- ташқи ва ички ахборот;

- директив, норматив, режага оид;

- мунтазам, ўзгарувчан, узоқ вақт сақланадиган, тезкор, даврий;

- хосил бўлиш даражасига кўра - бирламчи, ишлаб чиқаришга оид, умумлашма.

Ахборотни ташкил этиш уни сақлаш, рўйхатга олиш, туплаш, қайта ишлаш, бериш ва ундан фойдаланиш тартибини кўп жихатдан белгилаб беради. Ахборот таъминотининг тахлили учун методлар ва таъминот ахволини тавсифловчи кўрсаткичларни танлаб олиш муҳим аҳамиятга эга.

Тизимли таҳлил, биринчидан, ахборот таъминотини бошқарув тизимининг элементларидин бири сифатида кўриб чиқишни, иккинчидан, ахборот таъминотини бошқарувнинг мақсад ва вазифаларидан келиб чиқиб таҳлил қилишни, учинчидан, ахборот таъминотини динамик тизим сифатида кўздан кечиришни назарда тутади.

Ахборот таъминотининг тахлили бошқарув тизимининг поғоналари (цех, корхона, бирлашма, аксиядорлик жамияти, вазирлик) бўйича алоҳида ва бутун бошқарув тизими бўйича умумий равишда ўтказилади. Хар қандай таҳлил турига қўйидаги босқичлар хос бўлади:

а) ахборот таъминотининг эталон ҳолатини танлаш;

б) ахборот таъминотининг амалдаги ахволини таҳлил қилиш;

д) эталондан чекиниш ҳоллари ва уларнинг сабабларини аниқлаш;

е) аниқланган чекинишларни бартараф этиш.

Таҳлилнинг вазифалари ахборот таркибини, унинг объективлиги, тўғрилиги, аниқлиги ва ишончлилигини аниқлаш, ахборотнинг тўлиқлиги ва зарурлигини баҳолаш, ахборотнинг фойдалилиги, тўғрилиги, ўз вақтида келгани, фойдаланиш учун қўлайлигини таҳлил қилишдан иборат.

Ахборот таъминоти таҳлилининг энг мураккаб вазифаларидан бири ахборотни тўплаш, ўзатиш ва қайта ишлаш техник воситалари ҳамда ахборотни ташувчи воситаларнинг тўғри танланганлигини баҳолашдан иборатдир. Ахборотнинг мазмуни ва унга бўлган эҳтиёжни таҳлил қилишда функционал бўлинмалар ва тармоқ раҳбарларининг объектив талабларидан, яъни ахборотга бўлган реал талаблардан келиб чиқилади.

Ахборот таъминоти мазмунининг тахлили бошқарувда қўлланадиган кўрсаткичлар таркиби, уларнинг ҳисоб-китоби ва ўзаро алоқалари алгоритмларини, зарур ахборотни олиш жараёни ва унинг ҳаракатини ўрганишни назарда тутади.

Ахборот таъминоти мураккаб ва кўп бўғинли бўлиб, маълумотларнинг жуда кўп турларини ўз ичига олади. Ахборот таъминотининг тахлили бошқарув тизимининг ахборотга бўлган эҳтиёжини янада тулиқроқ қондириш, мақбул бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини ташкил этиш жараёнини енгиллаштириш учун ўтказилади.

Бошқарув тизимининг ахборот таъминоти тахлилининг мақсади менежментни ташкил этишни такомиллаштириш, ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишдан иборат. Ахборот таъминоти тизимининг тахлили семантик (маъносига кўра), прагматик (истеъмол нуқтаи назаридан), иқтисодий (ахборот билан боғлиқ сарф-харажатлар нуқтаи назаридан), синтаксис (таркибий), техник (ахборот ташувчи моддий воситалар нуқтаи назаридан), динамик (ахборот оқимларининг ҳаракати нуқтаи назаридан) турларга бўлинади.

Ахборот таъминоти семантик (маъно) жихатининг тахлили ахборотнинг тўлиқлиги, тўғрилиги, аниқлиги, ишончлилиги, фан ва техниканинг энг сўнгги ютуқлари ва илғор тажрибаларни акс эттириш даражасини баҳолашни назарда тутади.

Ахборот таъминоти прагматик жихатининг тахлили ахборотнинг фойдалилигини тахлил қилишни назарда тутди. У ахборот таъминоти даражасини, яъни бошқарув учун зарур бўйган барча маълумотиар билан таъминланганлик, маълумотларнинг ўз вақтида олиниши, уларнинг тўлиқлиги ва фойдаланиш учун қўлайлиги ва шу каби омилларни баҳолашдан иборат бўлади.

Ахборот таъминоти тизими тежамлилигининг тахили ахборот таъминотининг комплекслиги, унинг марказлаштирилганлиги ва ихтисослаштирилганлиги, ахборот хизмат кўрсатиш харажатларининг даражаси, ахборотларнинг янгиланиб туриши, бошқа ахборот тизимлари билан алоқа қилишга қўлайлиги ва бошқа шу каби жихатларини баҳолашни назарда тутди.

Ахборот таъминотининг синтаксик (таркибий) тахлили оператив ахборотни шартли-турғун ахборот, яъни хужжатга айлантиришнинг тўғрилиги ва мақсадга мувофиқлигини баҳолашни назарда тутди. Бунда ахборот массивида вужудга келган алоқалар: ахборотни ким, кимга ва қачон бериши ва ким, кимдан ва қачон олиши, ахборот бошқарувнинг турли поғоналари бўйлаб қандай тақсимланиши, ахборотнинг бошқарув қарорлари таркиби ва мазмунига мослиги ўрганилади.

Ахборот ташувчи моддий воситалар тўғри танланганлиги ва ахборот массивларидаги маълумотлар банки ташкил этишни баҳолаш ахборот таъминоти тахлилининг мураккаб вазифалари хисобланади. Улар мавжуд ахборотни рўйхатга олиш ва унга ишлов бериш техникаси, ахборотни бериш усулини ўрганиш билан аниқланади.

Ахборот оқимлари ҳаракатининг тахлили ахборот оқимларининг интенсивлиги, аниқлиги, барқарорлиги ва изчиллигини ўрганишни назарда тутди.

Ахборот тўлиқлигининг тахлили раҳбар ходимлар ва мутахассислар билан суҳбатлашиш ёки улар орасида сўров ўтказиш йўли билан амалга оширилади. Суҳбат жараёнида улар ўз фаолияти учун зарур бўлган маълумотлар билан қандай таъминланганлиги, яъни қандай маълумотлар этишмаётгани, мавжуд маълумотларнинг қайси қисмини деярли ишлатилмаётганини аниқлаш мумкин. Тахлил асосига турли бошқарув қарорларининг ахборот билан таъминланганлиги қўйилса, ахборотнинг тўлиқлигини янада аниқроқ тавсифлаш мумкин бўлади. Бунда турли қарорларни қабул қилиш учун зарур бўлган маълумотларнинг норматив таркиби ва сони белгиланади (қарорнинг стандарт модели), уларни амалда мавжуд ахборотга таққослаш эса унинг тўлиқлик даражасини кўрсатади.

Ахборот таъминотининг тахлилида маълумотларнинг амалий таркиби ва мазмуни турли эҳтиёжлар билан тақосланади. Амалий эҳтиёжлар, одатда, реал эҳтиёжларга кўп жихатдан мос келади. Бундай таққослаш кераксиз, фойдасиз маълумотларни аниқлаш ва этишмаётган маълумотларни киритиш имконини беради.

3. Ахборот оқимларини ташкил этишнинг тахлили.

Бозор иқтисодиёти шароитида жуда кўп ахборот мавжуд бўлади. Хаар бир функционал тизимда унинг фаолият доирасига жавоб берувчи ўз ахборот массиви шакллантирилади. Шу билан бир вақтда, турли бўғин раҳбарлари зарур маълумотларга эҳтиёж сезади. Ахборот массивидан фойдаланилишининг тахлили марказлаштирилган тартибда фойдаланилувчи тизимга оид умумий маълумотларни; алоҳида функционал бўлинмаларнинг иш доирасига хос бўлган маълумотларни; ходимларнинг алоҳида гуруҳлари томонидан алоҳида қарорларни асослаш жараёнида фойдаланиладиган маълумотларни ажратиш имконини беради. Бу маълумот турларининг ҳар бири алоҳида ахборот массивини ҳосил қилади.

Тахлил жараёнида алоҳида ахборот турларини турли массивларга киритиш, уларни туркумлаш ва кодлаштириш имкониятлари аниқланади.

Тахлил пайтида тизимга оид умумий, функционал ва махсус маълумотларнинг салмоғи, оператив ва ташқи хотиранинг нисбати ҳамда унинг мунтазам фойдаланиладиган ва узок вақт сақланадиган маълумотлар салмоғига мослиги хисобланади.

Ахборот ҳаракатини тадқиқ қилиш, яъни ахборот оқимларини ўрганиш тахлилнинг

муҳим йўналиши ҳисобланади. Ахборот оқимлари ишлаб чиқариш тизимида (бошқарув аппаратининг таркибий бўлинмалари ўртасида) зарур алоқаларни ва унинг ташқи муҳит (махсулот етказиб берувчилар ва истеъмолчилар, турли ташкилотлар) билан алоқаларини таъминлайди.

Ахборот манбалари ҳамда уларни қабул қилувчилар ўртасида рационал алоқаларнинг ўрнатилиши бошқарув тизими самарали ишлашининг зарур шартларидан бири ҳисобланади.

Ахборот оқимларининг тахлили одатда тадқиқот ўтказиш билан бошланади. Бу тадқиқотни икки усулда ўтказиш мумкин:

- ушбу корхонада мавжуд оқимларни тадқиқ қилиш ҳамда бошқарув аппарати ва ижрочилар томонидан ҳал қилинадиган вазифалар доирасини аниқлаш йўли билан;
- бошқарув аппарати бўлинмаларининг вазифаларини аниқлаш, бу вазифаларни ҳал қилиш учун зарур ахборотни таҳлил қилиш ва ушбу вазифаларни мавжуд ахборот оқимларига таққослаш йўли билан.

Ахборот оқимларининг тадқиқоти зарур ахборот ҳажмини аниқлаш, ахборот оқимларининг схемасини тузиш билан якунланади.

Иерархик поғоналар бўйича ахборот ҳаракатининг тахлили ахборотнинг ворисийлигини аниқлаш имконини беради. Бу таҳлил ҳулосалари турли поғоналардаги ахборот таъминоти таркибини аниқлаш учун асос бўлади.

Ахборотнинг горизонтал ҳаракати, уни алоҳида функционал бўлинма доирасида ва функционал бўлинмалар ўртасида ўзатиш қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш схемаси ҳамда ахборот ҳаракати схемаларини бир-бирига таққослаш йўли билан амалга оширилади.

Ахборот ташувчи воситаларни таҳлил қилишнинг энг мақбул усули тизимли таҳлил ҳисобланади. Унда ходисалар сифатида малум қарорларни қабул қилиш таҳлил этилади, қарорларни қабул қилиш йўллари эса ахборот оқимларидан иборат бўлади. Таҳлил жараёнида ахборот утишининг энг қисқа йўллари қидириб топилади.

Бошқарув тизимлари ахборот таъминоти тахлилининг натижалари бошқарув жараёнларини рационализация қилиш бўйича таклифлар тайёрлашда, иш таркибини бошқарув аппарати поғоналари ва бўлинмалари ўртастда тақсимлашда, бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини такомиллаштиришда қўлланади.

Хулосалар.

1. Реклама пуллик ахборот тарқатиш воситалари орқали амалга ошириладиган коммуникацияларнинг мавжуд шакллари ўз ичига олади.
2. Газета ва журналлар, радио ва телевидение, плакатлар, билдиргичлар, каталоглар, транспорт планшетлари ва шу каби ахборот тарқатиш воситалари ҳисобланади.
3. Ахборот - бу бошқарув меҳнатининг предмети ва маҳсулидир. Ҳар қандай раҳбар ўз ишида ахборотга таянади.
4. Реклама ва ахборот таъминоти тахлилининг мақсади ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш учун бошқарув меҳнатини ташкил этишни такомиллаштиришдан иборатдир.
5. Ахборот оқимлари вертикал ва горизонтал таҳлил қилинади.

Сволллар.

1. Реклама таъминотининг тахлили нималардан ташкил топади?
2. Ахборот таъминотининг тахлили нималардан ташкил топади?
3. Ахборот таъминоти тахлилининг босқичларини санаб беринг.
4. Ахборот таъминоти семантик жиҳатининг тахлили нимадан иборат?
5. Ахборот оқимларини тадқиқ қилиш қандай якунланади?

11 - МАВЗУ. ХУЖЖАТЛАР ВА ХУЖЖАТЛАР АЙЛАНИШИНИНГ ТАХЛИЛИ.

Режа.

1. Хужжатларни ўрганиш методлари, мақсадлари ва таркиби.
2. Хужжатларнинг шакли ва мазмунининг тахлили.

3. Хужжат айланиши тахлили.
4. Иш юритишни ташкил этишни ўрганиш.

Мавзунинг мақсади - хужжатларни ўрганиш методлари, иш юритишнинг олиб борилиши билан таништириш, хужжатлар ва хужжат айланиши шакллари ва мазмунининг тахлили сораида билим беришдан иборат.

Таянч иборалар: Хужжатлар, хужжат айланиши, иш юритиш, рўйхатга олиш, архив, хужжатларни туркумлаш, ижроти назорат қилиш, тахлил, мониторинг.

1. Хужжатларни ўрганиш методлари, мақсадлари ва таркиби.

Хужжатлар тахлилининг мақсади хужжат айланишини максимал қисқартириш имкониятларини аниқлаш ва унинг бошқарув аппаратидаги ҳаракатини тезлаштиришдан иборат.

Бу қўйидаги ишларни амалга оширишни талаб этади:

1. Хужжатларнинг таркиби ва ҳаракатини ўрганиш.
2. Ҳаракат йўналишларини ўрганиш.
3. Хужжатлар мажмуини ўрганиш.
4. Иш юритишни ташкил этиш: хужжатларни рўйхатга олиш, хужжатларнинг ижроси устидан назорат, хужжатларни ишларга гуруҳлашни ўрганиш; хужжатларни оператив ва архивда сақлашни ўрганиш.

Хужжатлар тахлилида маълумот манбаи бўлиб қўйидагилар хизмат қилади: иш юритиш бўйича йўриқномалар ва бошқа норматив хужжатлар; марказий канцеляриянинг ҳисоб ва билдириш маълумотлари; ишлар номенклатураси; таркибий бўлинмаларда, алоҳида ижрочиларда бўлган ва архивда сақланаётган ишлар; ишлов бериш жараёнидаги хужжатлар; бошқарув аппарати ва унинг алоҳида таркибий бўлинмалари иши ҳақида ҳисобот; турли маълумотномалар ва ҳисобот хужжатлари.

Хужжатни тузилган (ёки келган) пайтидан то архивга топшириладиган пайтигача бевосита кузатиш хужжатлар билан ишлашни ўрганишнинг муҳим усули ҳисобланади.

Бу метод қатор афзалликларга эга: у барча идора ва муассасаларнинг мониторингини таъминлайди; хужжатлар билан бажарилган операциялар мажмуини акс эттириш, хужжатлар билан ишлашнинг турли сарфлари билан мантиқий алоқа ўрнатиш имконини беради; хужжатларнинг йўналишларини янада аниқроқ ҳисобга олишни таъминлайди.

2. Хужжатларнинг шакли ва мазмунининг тахлили.

Хужжат шакли - бу унинг элементлари таркиби ва стандарт бичимдаги қоғозга уларнинг жойлаштирилишидир. Хужжат шаклига фақат бу шаклни тулдирувчи ходимларнинг эмас, ушбу хужжатни ўқувчи, сақловчи, ундан фойдаланувчи ва унга ишлов берувчи ходимларнинг ҳам меҳнат сарфи ҳажмлари боғлиқ бўлади.

Хужжат шакллариининг тахлили кераксиз реквизитларни, бир-бирини такрорловчи шаклларни кўрсатиб бериши лозим. Ички хужжатларнинг муфассал тахлили кераксиз хужжатларни хужжат айланишидан чиқариш ва меҳнат сарфини қисқартириш имконини беради.

Хужжатларнинг у ёки бу бошқарув функцияларининг бажарилишига тааллуқлилигини аниқлаш учун уларнинг вазифасига кўра гуруҳлаш талаб этилади: техник, режага оид, норматив, директив ва ҳ.к. Хужжатларни бундай гуруҳлаш ҳар қандай бўлинмадаги хужжатлар ҳаракатининг умумий қонуниятларини аниқлаш имконини беради.

Хужжатларни тузишнинг даврийлиги қатта аҳамиятга эга: ҳафталик, ойлик, чорак, ярим йиллик, йиллик. Хужжатлар шаклини бундай туркумлаш хужжатлар оқимининг тузиимасини, маълумотларга ишлов беришнинг изчиллигини, ходимлар ва ҳисоблаш техникасининг иш билан юкланиш даражасини аниқлаш имконини беради.

Ташқи (директив) хужжат раҳбар резолюциясидан бошлаб, ижро этилганидан кейингина ўз йўлини тамомлайди. Ижро этиш ҳақида кўрсатма берган раҳбар хужжатни ҳаммадан кейин имзолайди.

3. Хужжат айланиши тахлили.

Хужжат айланиши схемаси ишлаб чиқаришни турли омиллар таъсирида бошқариш натижасида юзага келади ва корхона, муассаса ишини ифода этади. Маълумотларга ишлов бериш тизимини таҳлил қилиш учун барча айланувчи хужжатларни гуруҳларга ажратиш лозим: техник, режага оид, бухгалтерия, норматив ва х.к. Бундай туркумлашга асосан хужжат айланишининг мавжуд схемаси таҳлилдан ўтказилади. Бу нарса маълумотларга ишлов беришнинг умумий жиҳатларини аниқлаб, уни такомиллаштириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш имконини беради. Таҳлил хужжатларнинг ҳар бир гуруҳи бўйича алоҳида ўтказилади. Масалан, режага оид хужжатлар ҳаракатининг таҳлили бундай турдаги хужжатлар қайси бўлимда ва қанча ишлаб чиқилиши, режага оид хужжатларни ишлаб чиқишда қайси бўлимлар иштирок этиши ва қайсилари иштирок этмаслигини аниқлаш имконини беради.

Норматив-билдириш хужжатлари ҳаракатининг таҳлили бундай хужжатлардан ўз фаолиятида фойдаланадиган бўлинмаларни, бундай хужжатларнинг нечтасига эга бўлиш ва уларни қаерда сақлаш кераклигини кўрсатиб беради. Режага оид ҳисобот ва норматив-билдириш хужжатларининг шаклланиш ва ҳаракат қонуниятларидан келиб чиқиб хужжат айланишининг схемасини тузиш мумкин. Хужжат айланиши схемаси хужжатлар таркиби ва уларга ишлов берилишини муфассал ўрганиш натижаларининг умумлаштирилиши ҳисобланади. Бундай схема бажарилувчи иш турлари, хужжат шакллари ва ходимларнинг функциялари ўртасидаги ўзаро алоқа ва боғлиқликларни график шаклда кўрсатиш имконини беради.

4. Иш юритишни ташкил этишни ўрганиш.

Иш юритишни ўрганиш қоғоз оқимларини тартибга солиш ва жиддий қисқартириш, ортиқча хужжатларни чиқариб ташлаш ва шу йўл билан бюрократизмга барҳам беришни назарда тутати.

Ҳозирги замон иш юритишни ўрганиш амалиётида иқтисодий-техник методлар, иш кунини суратга олиш, сўров ўтказиш, хронометраж ва график тадқиқот методлари кенг қўлланади. Иш юритишни ўрганишда иш юритувчиларнинг ишини ташкил қилиш ва иш вақтини юклаш, иш юритишнинг айрим иш турларини бажаришдаги меҳнат сарфи, уларнинг механизациялаштирилиш ва автоматлаштирилиш даражасига эътибор бериш лозим.

Иш юритишни ташкил этиш қўйидаги йўналишлар бўйича ўрганилади:

1. Хужжатларни рўйхатга олиш.
2. Хужжатларнинг ижроси устидан назоратнинг ташкил этилиши.
3. Хужжатларни оператив ва архивда сақлаш.
4. Хужжатлар бўйича билдиргич маълумотларини тузишни ташкил этиш.

Хужжатларни рўйхатга олиш иш юритишнинг муҳим функцияси бўлиб, ижро устидан назорат, ишларни шакллантириш, сақлаш ва излашни ташкил этиш билан ўзвий боғлиқдир. Хужжатларнинг рўйхатга олинишини ўрганишда қайси хужжатлар рўйхатга олиниши ва қайсилари олинмаслигини, битта хужжат неча марта ва қаерда рўйхатга олиниши, ким рўйхатга олиши, рўйхатга олишдаги меҳнат сарфи, хужжатларни рўйхатга олиш шакли, рўйхатга олиш операцияларини бажариш шакллари (қўлда, машинкада), рўйхатга олиш дафтарлари ва варақчаларини сақлашни ташкил этишни аниқлаш лозим.

Хужжатлар ижроси устидан назорат бошқарув аппарати ишининг сифати ва тезкорлиги устидан назорат билан ўзвий боғлиқдир. Ижро устидан назорат бошқарув аппаратида хужжатлар билан ишлашни мунтазам ва фаол такомиллаштиришнинг муҳим воситаси бўлиб хизмат қилиши лозим. Хужжат ижроси устидан назоратни ташкил этишни ўрганишда хужжатларнинг ижросини ким ва қай тарзда назорат қилиши, назорат қилинувчи хужжатлар таркиби, назорат бўйича йўриқномаларнинг мавжудлиги, алоҳида гуруҳларга мансуб хужжатлар умумий сонининг неча фоизи назоратга олиниши, ижро муддатларини белгилаш тартиби, ижро муддатини кечиктиргани учун жазо чоралари, хужжатларни назоратдан чиқариш тартиби, назорат қилувчи аппарат шакллари

(дафтарлар, варақчалар)ни аниқлаш зарур.

Хужжатлар ижроси устидан назоратни ўрганиш натижалари юзасидан алоҳида маълумотнома тузилади. Хужжатларни оператив ва архивда сақлашни ишларнинг шакллантирилиши тахлилидан бошлаш лозим. Хужжатларни ишларга гуруҳлаш катта аҳамиятга эга. Агар гуруҳлаш нотўғри амалга оширилган бўлса, вақт ўтиши билан хужжатни излаб топиб бўлмайди. Ишларнинг шакллантирилишини тахлил қилишда ишлар номенклатураси сифатини, номенклатурада кўрсатиладиган маълумотларни, номенклатураларни ишлаб чиқиш тартибини, ишни жилдларга (қисмларга) бўлиш, сақлаш муддатларини белгилаш тамойилларини аниқлаш лозим.

Шунингдек, ишларни архивда сақлашга тайёрлаш ишларини ташкил этишни чуқур ўрганиш ва сақлашни ташкил этишни тахлил қилиш зарур.

Хужжатлар бўйича маълумотномалар бериш тўлиқ иш юритишни ташкил этиш савиясига боғлиқ бўлади. Маълумотномалар билан ишлаш жараёнини ўрганишда маълумотномалар берилишининг такрорийлик даражаси, уларнинг мазмуни ва ҳаракатини, раҳбарият томонидан ва ташқаридан энг кўп талаб қилинадиган маълумотномаларни, хужжатлар ҳақида билдиргич маълумотларнинг мавжудлиги ва хусусиятини аниқлаш лозим.

Хулосалар.

1. Хужжатлар тахлилининг мақсади хужжат айланишини максимал қисқартириш ва унинг бошқарув аппаратидаги ҳаракатини тезлаштиришдан иборат.
2. Хужжатлар тахлили хужжатлар таркиби ва ҳаракати, ҳаракат йўналишлари (оқимлари)ни ўрганиш, иш юритишни ташкил этиш, хужжатлар ижроси ва сақланиши устидан назоратни ўрганишни назарда тутди.
3. Иш юритишни ўрганишнинг муҳим методик усули хужжат тузилган (ёки келган) пайтдан то архивга топшириладиган пайтгача бевосита кўзатиб бориш ҳисобланади.
4. Хужжатлар шаклини туркумлаш хужжатнинг тузилиши, оқимлар, маълумотларга ишлов бериш вақти ва изчиллиги, ходимлар ва ҳисоблаш техникасининг иш билан юкланиш даражасини аниқлаш имконини беради.
5. Иш юритишни ташкил этиш қўйидаги йўналишлар бўйича тахлил қилинади; хужжатларни рўйхатга олиш, хужжатлар ижроси, хужжатларни оператив ва архивда сақлаш.

Саволлар.

1. Хужжатлар ва иш юритишни ўрганиш мақсадлари ва методларини айтиб беринг.
2. Хужжатлар ва иш юритишнинг тахлили учун маълумотлар манбаини аниқланг.
3. Сиз қайси хужжат турларини биласиз?
4. Қайси хужжатлар ички, қайсилари ташқи хужжатлар туркумига киради?
5. Хужжатлар ижроси устидан назорат қандай амалга оширилади?

12- МАВЗУ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ АСОСЛАШ, ҚАБУЛ ҚИЛИШ ВА УЛАРНИНГ БАЖАРИЛИШINI ТАШКИЛ ЭТИШ ЖАРАЁНЛАРИНИНГ ТАХЛИЛИ.

Режа.

1. Бошқарув қарорлари таркиби, моҳияти ва турларининг тахлили.
2. Бошқарув қарорларини асослаш ва қабул қилиш методларининг тахлили.
3. Қарорларни асослаш, қабул қилиш ва уларни бажариш жараёнларининг тахлили.

Мавзунинг мақсади - бошқарув қарорларининг турлари, уларни қабул қилиш ва бажаришни ташкил этиш, уларнинг моҳиятини ўзлаштириш, қарорларни асослаш, қабул қилиш ва бажарилишини ташкил этишнинг тахлили борасида маълум кўникмалар ҳосил қилишдан иборат.

Таянч иборалар: Бошқарув қарори, туркумлаш, қарорнинг объективлиги, қарорни асослаш методлари, қарорни қабул қилиш ва ресурс билан таъминлаш босқичи, қарорнинг

адреслилиги.

1. Бошқарув қарорлари таркиби, моҳияти ва турларининг таҳлили.

Қарорларни асослаш, қабул қилиш ва бажарилишини ташкил этиш бошқарув жараёнининг асосий мазмуни ҳисобланади. Қарор фақат ресурслар билан таъминланган ва унинг бажарилиши ташкил этилган тақдирдагина реалдир.

Бошқарув қарорларининг қабул қилиниши ва бажарилиши жараёнининг таҳлили қўйидагилардан ташкил топади: қабул қилинувчи қарорларнинг таркиби ва мазмунини ўрганиш; қарорларни асослашда қўлланувчи методларнинг мақсадга мувофиқлигини баҳолаш; қарорларни асослаш ва қабул қилиш жараёнларини такомиллаштириш имкониятларини аниқлаш.

Бошқарув истиқболли бўлиши керак. Қарорларнинг истиқболлилик жихатларидан бири уларнинг изчиллиги ҳисобланади. Қабул қилинган қарор қай даражада истиқболли эканлигини таҳлил қилиш учун қабул қилинган ва бажарилган истиқболли, жорий ва оператив қарорларнинг нисбати аниқланади. Бу маълумотлар бир нечта раҳбарнинг маълум даврдаги фаолиятини ўрганиш натижасида олиниши мумкин.

Қарорларнинг изчиллигини аниқлаш учун "мақсадлар дарахти" методи қўлланиши мумкин. Бунда қарорларнинг идеал тизими амалда қабул қилинган қарорлар таркибига таққосланади.

Бошқарув ишлаб чиқариш жараёнини олдиндан белгилаши ва йўналтириши лозим, бинобарин, қарорларнинг асосий қисми қўйилган мақсадлардан келиб чиқувчи, олдиндан белгиланган дастур сифатида ишлаб чиқиши керак.

Бошқарув қарорлари илмий асосланган ва объектив бўлиши зарур. Таҳлил жараёнида бу объектив асосланган ва раҳбар иродаси билан қабул қилинган қарорлар сонининг нисбатини ўрганиш орқали аниқланиши мумкин. Бир нечта вариант орасидан танлаб олинган ва тегишли мутахассислар томонидан кўриб чиқилган қарорлар илмий асосланган қарорлар ҳисобланади. Барча техник, иқтисодий ва ижтимоий ўзгаришларнинг ҳисобга олиниши қабул қилинувчи қарорларнинг объективлигини ифодаловчи муҳим омилдир. Бошқарув қарорлари ҳуқуқий нормативлар, тармоқ қоидалари, методик кўрсатмаларга мос келиши керак. Бу мослик даражаси белгиланган қонун-қоидаларга жавоб бермаганлиги учун бекор қилинган қарорлар салмоғи билан аниқланади. Хар бир қарор ресурс билан таъминланган бўлиши лозим. Таҳлил жараёнида қарорларнинг ресурс билан таъминланганлиги даражаси керакли ресурслар мавжуд бўлмагани туфайли бажарилмаган қарорлар сонининг ўз вақтида бажарилган қарорлар сонига нисбатини аниқлаш йўли билан ҳисоблаб чиқарилиши мумкин.

Қабул қилинган қарорлар таҳлили қарорларнинг ўз вақтида қабул қилинганлигини ҳамда уларнинг иқтисодий ва ижтимоий самарадорлигини ўрганишни ҳам назарда тутди.

2. Бошқарув қарорларини асослаш ва қабул қилиш методларининг таҳлили.

Бошқарув аппаратининг иш амалиётида қарорларни асослашнинг дастурий-мақсадли, оптималлаштириш, тахлилий ҳисоб-китоб, тизимли ва тажрибавий методлари қўлланади.

Хар қандай бошқарув қарори маълум мақсадларга эришиш учун қабул қилинади. Қарорларни асослашнинг дастурий-мақсадли методларини қўллаш ушбу қарорнинг бажарилиши натижасида эришилиши лозим бўлган мақсадни муфассал ишлаб чиқишни англатади. Бундай мақсад, одатда, раҳбар ташкилот томонидан белгиланади. Мақсад белгиланганидан кейин унга эришиш дастури ишлаб чиқилади. Бу дастур бошқарувнинг алоҳида бўлинмалари учун "мақсадлар дарахти"ни ишлаб чиқиш, зарур ресурслар ва уларни олиш манбаларини аниқлаш, ижрочиар ва ижро муддатларини белгилаш ҳамда таҳлил жараёнида қарорларни асослаш усуллари аниқлашни назарда тутди.

Қарорларни асослашнинг оптималлаштирилиши операцияларни ўрганиш методларини қўллашга асосланади. Улар чизиқли дастурлаштириш, омили таҳлил, оммавий хизмат кўрсатиш назарияси, математик статистика, эҳтимоллик назариясининг турли методларини ўз ичига олади. Таҳлил қилинаётган жараёнларнинг хусусияти ва вужудга келган алоқа шакллари билан келиб чиқиб оптималлаштириш методларидан бири танланади.

Агар жараён учун чизикли алоқалар хос бўлса, чизикли дастурлаштириш методлари, чизиксиз алоқаларда эса - чизиксиз дастурлаштириш методлари қўланади.

Ноаниқлик кучайганида, яъни қарор тасодифийлик даражаси юқори бўлган жараёнга тааллуқли бўлса, оммавий хизмат кўрсатиш назарияси қўланади. Ўрганилаётган функцияга таъсир қилувчи омииларнинг барқарор мажмуига, бироқ омиилар ўзгаришининг ўзгарувчан (эхтимолий) даражасига эга бўлган қарорларни асослаш учун корелляциян-регрессив таҳлил методидан фойдаланилади. Бу методларнинг барчаси операцияларни тадқиқ қилиш орқали амалга оширилади.

Тахлилий ҳисоб-китоб методи бошқарув объекти фаолияти натижаларининг тахлили билан объектни қарор қабул қилинаётган соҳада ривожлантиришнинг прогноз ҳисоб-китобларини уйғунлаштиришга асосланади. Бу асослаш методи кенг қўланади. Тахлилий ҳисоб-китоб методи тактик қарорларни асослашнинг асосий методи ҳисобланади.

Омилли метод тахлилий ҳисоб-китоб методининг турларидан бири бўлиб, у натижаларига қатор омиилар таъсир кўрсатадиган ишлаб чиқариш жараёнларини ривожлантириш йўллари аниқлаш учун қўланади.

Тизимли методлар асосида экспертларнинг мантикий фикрлашлари ва тажрибаси ётади. Бу метод бошқарув ходимларининг фаолиятини баҳолашда кенг қўланади.

Тизимли методлар жумласига “ақлга ҳужум методи” ҳам киради. Бу методда қабул қилинаётган қарорларнинг вариантлари коллегиал равишда муҳокама қилинади.

Қарорларни ишлаб чиқишнинг тажрибавий методлари раҳбар ходимлар ва мутахассисларнинг шахсий тажрибаси, вазиятлар ва уларни ҳал қилиш усулларини умумлаштиришга асосланади.

3. Қарорларни асослаш, қабул қилиш ва уларни бажариш жараёнларининг тахлили.

Қарорларни асослаш асосан бошқарув апаратининг ихтисослаштирилган функционал бўлинмалари томонидан қатъий изчилликда амалга оширилади. Қарорларни асослашнинг биринчи босқичи асос маълумотларни олиш ҳисобланади, ундан кейин ишни тахлилий ишлаб чиқиш босқичи келади.

Ишлаб чиқиш босқичи иқтисодий-техник ҳисоб-китоблар, лойиҳалаш-конструкторлик ишлари, моделлар, ижтимоий-психологик асослашлар мажмуидан иборат бўлади. Бу операциялар юқори малакали мутахассисларни жалб қилишни талаб этади.

Қарор қабул қилиш босқичи ишнинг фаол ва энг масъулиятли қисми ҳисобланади. Қарорни асослаш қай даражада пухта ва мукамал амалга оширилган бўлмасин, уни қабул қилиш босқичида қарорнинг энг самарали варианты танлаб олинади. Қарор тасдиқланганидан кейин бажариш мажбурий бўлган кўрсатмага айланади.

Қарор қабул қилиш процедураси қарорнинг лойиҳасини уни тайёрлаган бўлинма доирасида муҳокама қилиш; қарорнинг олдиндан танланган вариантларини ёндош функционал бўлинмаларининг раҳбарлари билан муҳокама қилиш; қарор лойиҳасини жамоат ташкилотлари вакиллари ва бутун жамоа билан муҳокама қилиш; қарорнинг ресурс таъминотини текшириш; қарор лойиҳасини ташқи манфаатдор ташкилотлар билан келишиш; қарорнинг маъқўлланган лойиҳасини тасдиқлаш учун тақдим этишдан иборат бўлади. Тўғри, бу мураккаб жараёндан қарорларнинг барча турлари ҳам ўтавермайди, кўпгина жорий қарорлар учун процедура қисқартирилади.

Қарор қабул қилиш жараёнининг тахлили, энг аввало, мавжуд қарор қабул қилиш процедураларини ушбу тоифа қарорлар учун белгиланган намунавий процедураларга таққослашдан иборат бўлади. Бунда информацион чекинишларни аниқлаш айниқса муҳимдир.

Иш амалиётида асоссиз келишишлар, экспертизалар, қарор лойиҳаларини кўриб чиқиш босқичларининг чўзилиши, сўровларга ўз вақтида жавоб бермаслик ҳоллари жуда кўп учрайди. Бу қарор қабул қилиш жараёнининг алоҳида операцияларини бажариш вақтининг чўзилишига олиб келади.

Ҳар бир қарор қайси поғона раҳбариятининг ваколатларига тегишли бўлса, ўша раҳбарият миқёсида қабул қилиниши лозим.

Хулосалар.

1. Қарорларни асослаш, қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини ташкил этиш бошқарув жараёнининг асосий мазмуни ҳисобланади.
2. Бошқарув қарорлари қўйилган мақсадлардан келиб чиқади.
3. Менежерларнинг иш амалиётида қарорларни асослашнинг дастурий-мақсадли, оптималлаштириш, тахлилий ҳисоб-китоб, тизимли ва тажриба методлари қўлланади.
4. Қарор қабул қилиш процедураси ахборот тўплаш ва унга ишлов бериш, қарорнинг турли вариантларини ишлаб чиқиш, лойиҳаларни муҳокама қилиш, ресурс таъминотини текшириш, мақбул қарорни танлаш, лойиҳани ижрочиларга етказиш, ижрони назорат қилишдан иборат бўлади.
5. Қарорни қабул қилиш босқичи раҳбар ишининг фаол ва энг масъулиятли қисми ҳисобланади.

Саволлар.

1. Бошқарув қарорларининг моҳияти нимадан иборат?
2. Бошқарув қарорларини қабул қилиш ва бажариш жараёнининг тахлили нималарни назарда тутати?
3. Қабул қилинган қарорнинг истиқболлилиги қандай аниқланади?
4. Қайси қарор турларини биласиз?
5. Бошқарув қарорларини бошқарувнинг ҳар бир поғонасида ким тайёрлайди ва ким қабул қилади?

13 - МАВЗУ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ ИЛМИЙ-ТЕХНИК БОШҚАРИШНИНГ ТАХЛИЛИ.

Режа.

1. Илмий-техник бошқарув бўлимлари вазифаларининг тахлили.
2. Бошқарув тизимини техник таъминлашнинг тахлили.
3. Махсулот сифатини бошқаришнинг тахлили.

Мавзунинг мақсади - илмий-техник бошқарув органлари ва уларнинг функциялари билан таништириш, фан-техника тараққиётини бошқариш ҳамда иш ва махсулот сифатининг тахлили борасида маълум қуникмалар ҳосил қилишдан иборат.

Таянч иборалар: Фан-техника тараққиёти, илмий-техник бошқарув, илмий-техник бошқарув органлари, техника, технология, конструкторлик тайёргарлиги, ишлаб чиқиш, жорий қилиш, иқтисодий самарадорлик.

1. Илмий-техник бошқарув бўлимлари вазифаларининг тахлили.

Илмий-техник бошқарув ишлаб чиқариш техникаси ва технологиясини такомиллаштириш орқали корхона ва унинг таркибий бўлинмалари самарадорлигини ошириш имконини беради.

Корхона муҳандислик хизматининг бўлинмалари, жамоат конструкторлик ва технологик бюrolари илмий-техник бошқарув органлари ҳисобланади. Илмий-техник бошқарувнинг умумий функцияларига техник режалаштириш, техник ташкилот, техник оператив бошқарув, техник ҳисобга олиш ва назорат киради. Бу функциялар бош муҳандис томонидан ва янги техникани жорий қилиш, ташкилий-техник тадбирлар ўтказиш, ишни илмий ташкил қилиш режаларини ишлаб чиқиш йўли билан амалга оширилади.

Илмий-техник бошқарувни тахлил қилишда янги техника ва технологияни жорий қилиш режаларининг мавжудлиги, конструкторлик ишларининг илмий асосланганлиги, техника ва технологиялар соҳасида илмий тадқиқотларнинг ўтказилиши, конструкторлик тайёргарлиги ва ишлаб чиқаришнинг конструкторлик таъминоти, технологик тайёргарлик ва ишлаб чиқаришнинг технологик таъминоти, технологик асбоб-ускуналарга хизмат кўрсатиш, техникани таъмирлаш, иш жойларини зарур ташкилий-техник ашёлар билан

жихозлаш, назорат-ўлчаш асбобларининг ишини таъминлаш ва уларга хизмат кўрсатиш., техник бўлимлар режаларининг мавжудлиги ва уларнинг бажарилишини ташкил этишга алоҳида эътибор бериш лозим.

Илмий -техник бошқарув шунингдек, илмий-техник тарғибот ва тажриба алмашиш, техник ижодкорлик ва кашфиётчиликни таъминлаш, илмий-техник бошқарувнинг жамоат органларига меҳнат жамоасини жалб қилишни назарда тутади.

Илмий-техник бошқарувнинг юқорида кўрсатилган ва бошқа функцияларининг аниқ бажарилишида ишлаб чиқариш самарадорлиги ва меҳнат унумдорлигини оширишнинг улкан заҳиралари ётади.

Илмий-техник ишловни корхона ўз кучи ҳамда четдан жалб қилинадиган илмий ва лойиҳалаш ташкилотлари ёрдами билан амалга оширади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш корхоналарда илғор техника ва технологияларнинг энг янги намуналаридан фойдаланиш борасида улкан имкониятлар очади. Эндиликда корхоналар чет эл консернлари билан мустақил равишда алоқа ўрнатиши, энг янги техника ва технологиялардан ўзаро фойдали асосда фойдаланиш юзасидан шартномалар тузиши мумкин.

2. Бошқарув тизимини техник таъминлашнинг таҳлили.

Бошқарув тизимини техник жихозлаш бошқарув сифатини ошириш ва у билан боғлиқ сарф-харажатларни камайтиришнинг муҳим шарти ҳисобланади. Бошқарув тизимларининг техник таъминотига қўйиладиган асосий талаблар қўйидагилардир: бошқарув жараёнлари ва алоҳида иш турларини комплекс механизациялаштириш ва автоматлаштириш, ҳар хил техника воситаларининг унумдорлиги, улардан узлуксиз фойдаланиши, бошқарув техникасининг иш билан юкланиши ва ундан тежамли фойдаланишини таъминлаш.

Бошқарув тизимини техник таъминлашни ташкил этиш таҳлилининг мақсади қўйидагилардан иборат:

- бошқарув жараёни ва алоҳида иш турларининг механизациялаштирилиш ва автоматлаштириш даражасини баҳолаш;
- бошқарув жараёнини техник таъминлашнинг комплекслиги даражасини аниқлаш;
- техник воситаларнинг механизациялаштирилаётган бошқарув жараёнлари хусусиятига мослигини аниқлаш;
- мавжуд техникадан фойдаланилишни баҳолаш, ортиқча техникани аниқлаш ва қўшимча техникага бўлган эҳтиёжни асослаш.

Бошқарув тизимини техник таъминлашнинг таҳлили бошқарув меҳнатининг техник жихозланганлигини ўрганишдан бошланади.

Таҳлилнинг асосий йўналишларидан бири техник воситалар таркибини ва уларнинг бошқарув бўғинлари бўйича тақсимланишини ўрганиш ҳисобланади.

Таҳлил жараёнида бошқарув меҳнати техник жихозланишининг комплекслигини аниқлаш муҳимдир. Техник воситалар таркибини таҳлил қилишда уларнинг ишончли ишлаш даражаси баҳоланади. Бунинг учун заҳирадаги техниканинг салмоғи аниқланади. Шунингдек, бошқарув техникаси ишининг иқтисодий самарадорлиги, у билан боғлиқ сарф-харажатлар миқдорини ҳам аниқлаш лозим. Бошқарув техникасидан фойдаланилишнинг таҳлилида унинг қувват хусусиятларининг ўзлаштирилиши даражаси аниқланади. Бунда ўрнатилган машиналарнинг иш ўлчамлари паспорт маълумотларига таққослаб кўрилади. Ҳисоблаш техникаси қувватидан ҳамма ерда ҳам тўлиқ равишда фойдаланилавермайди. Шунинг учун ҳам бошқарув техникасининг ишлаб чиқариш қувватидан фойдаланилиши таҳлилининг йўналишларидан бири бу техникадан фойдаланишнинг амалдаги ташкилий шакллари ўрганиш ҳисобланади.

Бошқарув жараёнларини механизациялаштириш ва автоматлаштириш илмий-техник бошқарувнинг муҳим йўналиши ҳисобланади. Бу моддий база нафақат техник, балки иқтисодий ва ижтимоий аҳамиятга ҳам эгадир. Бошқарув жараёнларини

механизациялаштириш ва автоматлаштириш қўл меҳнати ва жисмоний меҳнатни кенг куламда машиналар билан алмаштириш, меҳнат самарадорлигини ошириш, иш жойларида қўлай санитария-гигиена шароитларини яратиш имконини беради.

Йирик корхоналарда бошқарув жараёнларини механизациялаштириш ва автоматлаштириш билан махсус бўлим шуғулланади, ўрта ва кичик корхоналарда эса бу вазифа муҳандислик хизмати ва бош муҳандис зиммасига юкланади.

Хизматнинг асосий мақсади бошқарувнинг самарадорлиги ва меҳнат унумдорлигини ошириш, бошқарув жараёнларини такомиллаштириш учун бошқарув тизимини механизация ва автоматизация воситалари билан жиҳозлашдан иборат.

Бошқарув жараёнларининг механизациялаштирилиши ва автоматлаштирилишини таҳлил қилишда механизация ва автоматизациянинг самарали йўналишларини ишлаб чиқиш режаларининг мавжудлиги, ностандарт технологик асбоб-ускуналарнинг лойihalаштирилиши, бу асбоб-ускуналарнинг ўз вақтида ясалиши, ишлов режалари бажарилишини ташкил этиш ва жорий қилиш устидан муаллифлик назоратининг мавжудлигига эътибор бериш лозим. Комплекс меҳани-зациялаштириш ва автоматлаштириш даражасини, улар ходимларни катта қўл меҳнати талаб қиладиган ишлардан қай даражада халос этгани, меҳнат, моддий ва молиявий сарф-харажатларни механизация қай даражада камайтира олганини аниқлаш талаб этилади.

Шунингдек, режа-иқтисод бўлимининг бошқарув жараёнларини механизациялаштириш ва автоматлаштириш бўйича ишлаб чиқилувчи тадбирларнинг иқтисодий самарадорлигини ҳисоб-китоб қилиш борасидаги фаолияти, бухгалтериянинг бу соҳадаги ҳисоб ва ҳисобот ишлари ҳам таҳлил қилинади.

Механизациялаштириш ва автоматлаштириш бўйича истикболли вазифалар корхонани ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш режаси билан белгиланади. Режада тадбирларнинг мазмуни, жорий қилиш муддатлари, иқтисодий самарадорлиги, ижрочилар ва ижро учун масъуллар кўрсатилади. Режа тадбирларини ишлаб чиқишда алоҳида ишларда банд бўлган ходимларнинг касби ва ихтисослиги, асосий ва кўмакчи операциялар ва иш турларининг механизациялаштирилиши даражаси аниқланади, меҳнатни ташкил этишни янада юқори поғонасига кўтарилиш имконини берадиган кўмакчи ишларнинг рационализациялаштирилиши ва механизациялаштирилиши даражаси белгиланади.

Бошқарув аппарати ходимлари меҳнатини механизациялаштириш ва автоматлаштириш, бошқарув ахборотини туплаш, қайта ишлаш, ўзатиш ва ишлов бериш бўйича техник воситаларни жорий қилиш режанинг муҳим бўлими ҳисобланади.

3. Махсулот сифатини бошқаришнинг таҳлили.

Бозор муносабатлари ишлаб чиқарувчи билан истеъмолчи ўртасидаги барча муносабатларда принципаал ўзгаришлар яшашни назарда тутди.

Ишлаб чиқариш корхоналари ва махсулот харидорлари ўртасидаги муносабатлар махсулот сифатидан келиб чиқиб фақат хужалик ҳисоби асосида курилади. Ишлаб чиқариш корхонаси махсулот сифати учун харидор олдида ҳар доим тулиқ жавобгар бўлади.

"Харидор доимо ҳақ" деган тамойилга кўра, сифатсиз махсулот натижасида харидорга етган зарар амалдаги қонунлар ёки махсулот етказиб бериш учун тузилган шартнома шартларига кўра қопланиши лозим. Бу махсулот ишлаб чиқарувчиси зиммасига фақат сифатли махсулот ишлаб чиқариш мажбуриятини юклайди.

Бундан ташқари, бозор шароитларида ишлаб чиқарувчи корхона ўз товар ва хизматлари сифати ҳамда нархларининг рақобатбардошлигини таъминлаши лозим. Бозор паст сифатли, бунинг устига нархи ҳам баланд бўлган махсулотларни умуман қабул қилмайди. Ишлаб чиқарувчи корхона ўз махсулотининг сифатини ошириши лозим, акс ҳолда у рақобатга дош беролмайди ва синади.

Махсулот сифати асосан ишлаб чиқаришнинг техник шартлари билан белгиланади. Бироқ, махсулот техник шартларга жавоб бериши, техник шартларнинг ўзи эса юқори ёки паст сифатли бўлиши мумкин. Нихоят, махсулот сифати харидорнинг реал эҳтиёжларига

жавоб бериши мумкин. Товар ва хизматлар техник шартларга ҳам, истеъмолчиларнинг реал эҳтиёжларига ҳам жавоб бериши керак; техник шартларнинг ўзи ҳам юқори сифатли бўлиши лозим. Махсулот сифати бошқарувининг тахлилида мавжуд техник шартларни пухта ўрганиш, уларнинг илмий асосланганлиги ва янгилигини аниқлаш, бутун технологик жараён занжири ва махсулот сифатини назорат қилиш процедурасини ўрганиш зарур.

Махсулот сифати учун жавобгарлик, Японияда бўлгани сингари, ишчиларнинг ўзига ёки махсулотни ишлаб чиқарувчи цехга юкланиши мумкин. Махсулот сифатини текширишнинг икки усули - танлов асосида назорат ва операцион назорат (ишлаб чиқариш жараёнида) мавжуд.

Танлов асосида назорат махсулотнинг катта партиядан маълум фоизини текшириш ва бунинг асосида махсулот сифати ҳақида хулоса чиқаришни назарда тутди. Танлов асосида назорат сарф-харажатларни камайтиради, аммо унинг натижалари маълум даражада рискка эга бўлади, чунки бутун партия ҳақида қарор кичик партияни текшириш натижаларига кўра қабул қилинади.

Ишлаб чиқариш “назоратдан чиқиб”, паст сифатли махсулотлар ишлаб чиқарила бошланган жойларда операцион назорат қўлланади.

Ўтказилган тадқиқотлар асосида махсулот сифатини муваффақиятли бошқариш учун товар етказиб берувчилар ва истеъмолчиларнинг сайҳаракатларини бирлаштириш йўли билан сифат бошқарувининг комплекс тизимлари ишлаб чиқилиши лозим.

Хулосалар.

1. Илмий-техник бошқарув техника ва технологияни такомиллаштириш йўли билан ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишни назарда тутди.
2. Корхона муҳандислик хизмати бўлинмалари, олий уқув юртлари ва илмий-тадқиқот институтлари илмий-техник бошқарув органлари бўлиб ҳисобланади.
3. Илмий-техник бошқарувни таҳлил қилишда янги техника ва технологияларни жорий қилиш режаларининг мавжудлиги, ишларнинг комплекслиги ва бу режаларнинг бажарилишига алоҳида эътибор бериш лозим.
4. Бошқарув тизимини техник ва технологик жиҳозлаш бошқарув сифатини ошириш ва бошқарув сарф-харажатларини камайтиришнинг муҳим шартларидан бири ҳисобланади.
5. Бозор муносабатлари ишлаб чиқарувчи ва истеъмолчининг ўзаро муносабатларида принципиал ўзгаришлар яшашни назарда тутди, ишлаб чиқариш корхонаси махсулот сифати учун харидор олдида ҳар доим тўлиқ жавобгар бўлади.

Саволлар.

1. Илмий-техник бошқарувнинг умумий функцияларини айтиб беринг.
2. Бошқарув тизими техник таъминотининг тахлили қандай мақсадларни кўзлайди?
3. Бошқарув тизимини механизациялаштириш ва автоматлаштириш ўртасидаги фарқ нимада?
4. Ишлаб чиқариладиган махсулот сифатига қайси омиллар таъсир қилади?
5. Махсулот сифатини текширишнинг икки усулини айтинг.

14 - МАВЗУ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИ ИЖТИМОЙ МАСАЛАЛАРИНИНГ ТАХЛИЛИ.

Режа.

1. Ижтимоий бошқарув вазифалари бажарилишининг тахлили.
2. Бошқарувда қўлланилаётган ижтимоий-психологик методлари тахлили.
3. Мехнат жамоаларида ишнинг яхши бориши, баҳс ва низолар чиқиши сабабларининг тахлили.

Мавзунинг мақсади - ижтимоий бошқарув назарияси, мехнат жамоасига таъсир кўрсатиш методларини ўзлаштириш, ижтимоий бошқарув функция ва методларининг бажарилиши ҳамда мехнат жамоаларидаги баҳс ва низоларни ҳал қилишнинг тахлили

борасида маълум кўникмалар ҳосил қилишдан иборат.

Таянч иборалар: Социология, психология, ижтимоий бошқарув, ижтимоий-психологик методлар, рағбатлантириш, низолар, баҳслар, меҳнат шароитлари, маиший турмуш, тиббий хизмат кўрсатиш, пенсия таъминоти.

1. Ижтимоий бошқарув вазифалари бажарилишининг таҳлили.

Ишлаб чиқариш менежментининг ижтимоий масалалари деганда меҳнат жамоасидаги ижтимоий муносабатлар тушунилади. Бу муносабатлар жумласига социологик, психологик, маънавий ва ахлоқий муносабатлар киради. Ижтимоий масалаларни муваффақиятли ҳал қилиш учун жамоа мақсадлари ва иродасининг бирлиги, ўзаро ҳамкорлик ва ёрдам, демократия ва ошқоралик, интизом ва масъулият, инсон шахсига ҳурмат, танқид ва ўзини ўзи танқид бўлиши зарур.

Корхонада ижтимоий бошқарувни бутун бошқарув аппарати, энг фаол равишда эса - тармоқ раҳбарлари амалга оширадilar. Бунда корхонанинг ижтимоий-психологик хизмати, социолог ва психологлар, кадрлар бўлими муҳим ўрин тутadi.

Ҳозирги кунда ижтимоий-психологик хизматлар фақат йирик корхоналарда мавжуд бўлиб, тадқиқий хусусиятга эга бўлган вазифаларнигина бажаради; айрим корхоналарда социолог ва психологлар фаолият кўрсатади.

Ижтимоий муносабатлар функциялари бажарилишини ташкил этишнинг таҳлилида энг аввало корхона ижтимоий ривожлантириш режасининг мавжудлиги ва режада белгиланган тадбирларни ташкил этишга эътибор бериш, бунда бажариш муддатларини ҳисобга олиш лозим. Режада ижтимоий ривожлантиришнинг барча масалалари, шу жумладан меҳнат ва маиший турмуш шароитлари, тиббий хизмат кафолатлари ва шу каби акс эттирилиши зарур.

Корхона ходимларнинг меҳнат ва турмуш шароитларини мунтазам яхшилаб бориши, уй-жойлар, тиббиёт муассасалари, соғломлаштириш, спорт мажмуалари, дам олиш уйлари, спорт иншоотлари, маданият марказлари қуриши лозим.

2. Бошқарувда қўлланилаётган ижтимоий-психологик методлари таҳлили.

Бошқарувнинг ижтимоий-психологик методлари - бу одамларга уларнинг ижтимоий ва психологик хусусиятлари орқали таъсир кўрсатиш усуллари. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик методларини онгли равишда қўллаш меҳнат жамоаларида рўй бераётган ҳодисаларни чуқур ўрганиш, ходимларнинг кайфияти, асаб системасига таъсир этувчи психологик омилларни билишни талаб этади.

Сўров ўтказиш йўли билан ёки сўровнома маълумотлари ёрдамида таҳлил ўтказишда барча бўғин раҳбарлари ўз ишида ижтимоий-психологик методлардан қай даражада фойдаланаётганлари, меҳнат жамоасида қандай ижтимоий-психологик муҳит ҳукмронлиги, раҳбар одамларнинг психологияси ва ўзаро муносабатларини қай даражада билиши ва бу билимлардан амалда қандай фойдаланишини аниқлаш лозим. Таҳлил жараёнида, шунингдек, меҳнат жамоасида барқарор муҳитни яратиш, ходимларнинг фаоллигини ошириш, бошқарувни демократлаштириш учун ижтимоий тартибга солишнинг қайси методлари қўлланаётгани ҳам аниқланади. Ижтимоий тартибга солиш методлари: ички тартиб қоидалари, маъмурий таъсир кўрсатиш шакллари қандай амалга оширилаётганини билиш ҳам муҳимдир.

Психологик таъсир кўрсатиш методлари кадрларни танлаш ва ўқитиб-ўргатиш, ходимларда меҳнатга рағбат, юксак онглилик, бурч ва масъулият ҳисларини уйғотишни назарда тутadi.

3. Меҳнат жамоаларида ишнинг яхши бориши, баҳс ва низолар чиқиши сабабларининг таҳлили.

"Корхона тўғрисида"ги Қонун корхоналарда ўз ходимларига доимо ғамхўрлик қилиш, уларнинг меҳнат ва турмуш шароитларини яхшилаш, ўз ходимлари, уларнинг oilалари, уруш ва меҳнат фахрийларининг манфаат ва эҳтиёжларини кондириш, яхши ишлашга мунтазам рағбатлантириш, меҳнат жамоаларида юзага келадиган баҳс ва низоларни ўз вақтида ҳал қилиш мажбуриятини юклайди.

Яхши ишлашга рағбатлантиришнинг тахлилида қўйидагиларни аниқлаш лозим:

- корхона оғир жисмоний меҳнат, кам малака талаб қиладиган ишларни кескин камайтириш борасида қандай ишляпти;
- технологик жараёнлар санитария нормалари ва техника хавфсизлиги талабларига мос келадими, улар ишлаб чиқаришда шикастланишнинг олдини олишни таъминлайдими;
- оғир қўл меҳнатини механизациялаштириш ва автоматлаштириш, иш жойларини ташкил қилиш ва уларга хизмат кўрсатиш, қўлай иш шароитларини яратиш бўйича қандай чоралар кўриляпти;
- овқатланиш тизими қандай ташкил қилинган, ёрдамчи хўжалик қандай ривожлантирилмоқда;
- ходимларга тиббий хизмат кўрсатиш қандай ташкил қилинган, ходимларнинг касбий касалланиш даражаси қандай;
- болалар боғчалари, яслилар, оромгоҳлар ва бошқа болалар муассасалари тизими қай даражада ривожланган;
- санаторийлар, дам олиш уйлари, спорт базалари мавжудми. Бахс ва низоларни тахлил қилишда:
- корхонада бахс ва низолар қанча кўп чиқиши, уларнинг сабаблари ва х.к. аниқланади.

Хулосалар.

1. Ижтимоий бошқарув деганда меҳнат жамоасидаги ижтимоий муносабатларни тартибга солиш тушунилади. Бу муносабатлар жумласига социологик, психологик, маънавий ва ахлокий муносабатлар киради.
2. Ижтимоий бошқарув функцияларини бошқарув аппарати, энг фаол равишда эса - тармоқ раҳбарлари амалга оширадilar.
3. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик методлари комплекс равишда қўлланиши лозим; уларнинг бажарилиши сўров ўтказиш ёки сўровнома маълумотлари ёрдамида тахлил қилинади.
4. "Корхоналар тўғрисида"ги Қонун раҳбарларга ўз ходимлари хақида мунтазам қайғуриш, уларнинг меҳнат ва турмуш шароитларини яхшилаш мажбуриятини юклайди.
5. Раҳбарлар ходимларни яхши ишлашга мунтазам рағбатлантиришлари, меҳнат жамоасида юзага келувчи низо ва бахсларни ўз вақтида ҳал қилишлари лозим.

Саволлар.

1. Меҳнат жамоасини ижтимоий бошқаришга таъсир кўрсатувчи омилларни санаб беринг.
2. Корхонада ижтимоий бошқарув қандай амалга оширилади?
3. Ижтимоий бошқарув методларини санаб беринг.
4. Меҳнат жамоасидаги ижтимоий-психологик муҳитни қандай аниқлаш мумкин?
5. Яхши ишлашга рағбатлантиришни тахлил қилишда нималарни аниқлаш лозим?

15 - МАВЗУ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ЛОЙИХАСИНИНГ МАЗМУНИ ВА УНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ ТАРТИБИ.

Режа.

1. Ишлаб чиқариш менежментининг ташкилий-иқтисодий моделини ишлаб чиқиш.
2. Ишлаб чиқариш менежменти лойиҳасининг мазмуни.
3. Ишлаб чиқариш менежментини лойиҳалаштиришнинг асосий босқичлари.

Мавзунинг мақсади - бозор муносабати шароитларида ишлаб чиқариш менежментини ташкил этиш лойиҳасининг мазмуни ва уни ишлаб чиқиш тартибини, республиканинг бозор муносабатларига ўтишининг асосий тамойилларини ўзлаштириш, ишлаб чиқариш менежментини ташкил этиш лойиҳасининг мазмуни ва лойиҳалашнинг асосий босқичларини ўрганишдан иборат.

Таянч иборалар: Лойиҳалаштириш, менежментни ташкил этиш, ишланма лойиҳаси,

модел, бозор иқтисодиёти, бозор муносабатлари, лойихалаш босқичлари, ташкилот лойихаси.

1. Ишлаб чиқариш менежментининг ташкилий-иқтисодий моделини ишлаб чиқиш.

Ташкилотни лойихалаштириш ишлаб чиқариш менежменти фанининг амалий тармоқларидан бири ҳисобланади. Ишлаб чиқариш менежментини ташкил этишни лойихалаштириш турли вазиятларда олиб амалга оширилади. Янги ишлаб чиқаришни ташкил этиш учун лойихалар жуда кўп ишлаб чиқилади, бу янги корхона қуриш, акциядорлик жамияти ёки хусусий корхона тузиш лойихаси бўлиши мумкин.

Бозор муносабатларига ўтиш шароитларида ишлаб чиқариш менежментини ташкил этиш ҳар бир корхона ёки тармоқда қайта кўриб чиқишга тўғри келади, чунки бошқарувнинг ташкилий-иқтисодий асослари тубдан ўзгаради.

Ташкилотни лойихалаштиришнинг комплекс ва алоҳида лойихалаштириш турлари мавжуд.

Ташкилотни комплекс лойихалаштириш ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштириш бўйича тадбирлар мажмуини ишлаб чиқишни, алоҳида лойихалаштириш эса бошқарув аппаратида бажарилувчи алоҳида иш турларини рационализация қилиш тадбирларини ишлаб чиқишни назарда тутди.

Бугунги кунда республика халқ хўжалигининг барча соҳаларида бозор иқтисодиётини бошқаришнинг ташкилий-иқтисодий асосларини ишлаб чиқиш, корхоналарни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш жараёнлари кетмоқда.

Бошқарув аппаратининг ташкилий ва функционал тузилмалари рационализация қилинмоқда, турли асосий воситалар биржалари ташкил этилмоқда, банк тизими ўзгартирилмоқда, хусусий тадбиркорлик ривожланмоқда, асосий воситалар, меҳнат ресурслари ва қимматбаҳо қўғозлар бозорлари вужудга келди. Янги техника ва илғор технологиялар жорий қилинмоқда, ишлаб чиқаришнинг реклама ва ахборот таъминоти, ҳужжатлаштириш ва ҳужжатли хизмат кўрсатишни рационализация қилиш кетмоқда, бошқарув аппаратининг ташкил этувчи ва ҳисоблаш техникаси билан жиҳозланганлик даражаси оширилмоқда, бошқарув ишларини компютерлаштириш амалга оширилмоқда.

Афсуски, ташкил этишни лойихалаштириш ҳозирча бошқарув иқтисодий асосларининг алоҳида ташкилий лойихаларини ишлаб чиқиш босқичида турибди. Ташкилот лойихалари алоҳида ташкилот, муассаса ва корхоналарнинг талаблари ва хусусиятларига татбиқан ишлаб чиқилмоқда.

Ташкил этишнинг комплекс лойихалари, яъни бозор иқтисодиётини бошқаришнинг ташкилий-иқтисодий асосига доир

принципиал ечимлар берувчи ташкилий лойихалар ҳозирча мавжуд эмас. Хуллас, ташкил этишни лойихалаштириш ҳозирча бошқарув ташкил этишнинг алоҳида ечимларини яратиш йўлидан ривожланмоқда. Бу кейинчалик бозор шароитларида бошқарув аппарати ташкилотининг намунавий комплекс лойихалари (моделлари)ни яратиш имконини беради.

Менежментга қўйиладиган муҳим талаблардан бири унинг бошқарилувчи объект олдида турган мақсадлар, унинг хусусиятлари ва ривожланиш тенденцияларига мослиги ҳисобланади. Бу мослик асосан бошқарувнинг ташкилий иқтисодий моделларини ишлаб чиқиш орқали таъминланади.

Модел бошқарилувчи объектнинг ишлаб чиқариш ва бошқарувнинг мақсадлари, хусусиятлари ва ривожланиш тенденцияларини тавсифловчи кўрсаткичларнинг ўлчамлари кўринишидаги имитациясидан иборат бўлади. Барча ўлчамларни қўйидаги блокларга бирлаштириш мумкин: мақсад ўлчамлари блоки, махсулот ишлаб чиқариш ва реализация қилиш ҳажмлари, олинувчи даромад миқдори, турмуш шароитини яхшилаш, самарадорлик.

Ишлаб чиқариш-хўжалик ташкил этиш ҳолати ўлчамлари: ишлаб чиқаришнинг ихтисослашув даражаси, алоҳида ишлаб чиқариш бирликлари алоқаларининг яқинлиги: ходимлар сони, асосий ишлаб чиқариш фондларининг қиймати ва ҳ.к., ташқи ишлаб

чиқариш-хўжалик алоқалари, етказиб берувчилар ва истеъмолчилар сони, олинадиган моддий-техник воситалар ва реализация қилинадиган махсулот номенклатураси.

Ресурслардан фойдаланилишни тавсифлайдиган ўлчамлар: асосий фондлар, меҳнат ва молия ресурсларидан фойдаланилиши: фонд сифими, фондлардан фойдаланиш унуми, ишлаб чиқариш кувватларидан фойдаланиш коэффициенти ва х.к.

Барча турдаги ўлчамлар биргаликда ишлаб чиқариш менежментининг ташкилий-иқтисодий моделини ташкил қилади ва бир-бири билан ўзвий боғлиқ бўлади. Ташкилий-иқтисодий модел одатда бошқарув объектини имитацион тавсифлаш мақсадида ишлаб чиқилади.

Ўлчамлар моделини қўллаш ишлаб чиқариш менежментини лойихалаштиришнинг тахлилий ҳисоб-китоб методини қўллаш шароитларида маълумотларга ишлов бериш усулларида бири ҳисобланади.

Бу метод танланган ўлчамлар доираси бўйича маълумотлар тўплаш, уларни муфассал таҳлил қилиш, ташкилотдаги камчиликлар натижасида содир бўлган барча чекланишларни бартараф этиш, боғлиқликларнинг математик тавсифини аниқлаш, ҳисоб-китоб маълумотларини нормативлар даражасига етказишни назарда тутати.

2. Ишлаб чиқариш менежменти лойихасининг мазмуни.

Лойиханинг биринчи бўлимида корхонанинг таркиби ва тузилиши, бўлинмалар ўртасидаги алоқаларнинг такрорийлик даражаси, ходимлар сони, асосий фондлар қиймати, махсулот ишлаб чиқариш ҳажми бўйича улар ўртасидаги нисбат, кўмакчи, хизмат кўрсатувчи ва қўшимча ишлаб чиқаришлар таркиби ва х.к. кўрсатилади.

Иккинчи бўлимда энг масъулиятли ва кўп такрорланадиган бошқарув қарорларини асослаш, қабул қилиш ва рационализация қилиш жараёни ташкил этишнинг лойихаси ишлаб чиқилади. Лойиханинг бу бўлимида ахборотни тўплаш, қайта ишлаш ва унга ишлов беришнинг мазмуни ва ташкил этилиши, уни кўриб чиқиш учун экспертларни жалб қилиш, маълумотларга математик ва статистик ишлов бериш белгиланади.

Рахбарга қарорнинг бир ёки бир нечта вариантларини тақдим этиш зарурияти, қарор лойихасини келишиш лозим бўлган шахслар таркиби асосланади, қарорларнинг ижроси устидан назорат ва иқтисодий самарадорлик белгиланади. Кейинги бўлим ахборот тизимининг лойихаси бўлиб, у расмийлаштирилиши лозим бўлган маълумотлар номенклатураси, ахборотни сақлаш шакли ва жойи ва хоказолардан ташкил топади.

Кадрлар таъминоти бўлимида рахбарлар ва турли соҳа мутахассисларига бўлган эҳтиёж аниқланади, ходимларни аттестациядан ўтказиш ва баҳолаш амалга оширилади. Бўлим штатлар жадвалини тузиш билан якунланади.

Лойиханинг алоҳида бўлими иш жойларини ташкил қилиш ва уларга хизмат кўрсатиш, хоналарни жихозлаш, иш вақтини тартибга солиш ва шу каби масалаларга бағишланади.

Бошқарувнинг ташкилий тузилмасини ишлаб чиқиш лойиханинг муҳим бўлими ҳисобланади. Унда бошқарув аппарати бўлинмаларининг таркиби, бошқарув функциялари, бўлим ва секторлар таркиби белгиланади. Бўлимлар ҳақидаги низомлар ва лавозим йўриқномалари ишлаб чиқилади.

Ишлаб чиқариш менежментининг яхши ташкил қилиниши ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги ва меҳнат унумдорлигини оширишда технологик ва иқтисодий ресурсларга қараганда муҳимроқ ўрин тутати.

Шуни қайд этиб ўтиш керакки, иш йўналишини, яъни ишлаб чиқариш менежменти ташкил этишни такомиллаштириш бўйича ишнинг мазмунини танлаш маълум шароитларга боғлиқ бўлади. Хар бир корхона (ташкилот)да эскирган маълумотлардан фойдаланилувчи, қарорлар чала-партиш қабул қилинувчи, ташкилий тузилма пухта ишлаб чиқилмаган бўлинмалар мавжудлиги ҳисобга олиниши лозим. Бу камчиликлар бошқарув ишига ҳалал беради, ишлаб чиқариш менежментини ташкил этишга салбий таъсир кўрсатади. Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштириш тадбирларини ишлаб чиқишда бу масалаларни ҳал қилишга алоҳида эътибор бериш керак.

Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштириш фаолиятини маълум изчилликда ва

комплекс равишда амалга ошириш лозим.

3. Ишлаб чиқариш менежментини лойихалаштиришнинг асосий босқичлари.

Ишлаб чиқариш менежментини лойихалаштириш уч йирик босқич: лойихалашдан олдинги тайёргарлик, лойихалаш ва лойихани жорий қилиш босқичларидан ташкил топади.

Лойихалашдан олдинги тайёргарлик ўз навбатида лойихалашдан олдинги тахминий ўрганиш, ишни муфассал ўрганиш, илм-фан ва амалиёт ютуқларини ўрганиш, тадқиқот натижаларини умумлаштириш ва расмийлаштириш, ташкилий тадбирларни ишлаб чиқишдан иборат бўлади.

Лойихалашдан олдинги тахминий ўрганиш ташкил этишни лойихалаштиришга тайёргарлик кўриш босқичининг муҳим таркибий қисми ҳисобланади. Унинг мақсади иш таркиби, ҳажми, қиймати ва бажариш муддатларини белгилашдан иборат бўлади.

Лойихалашдан олдинги тахминий ўрганишга ижрочи кўпи билан 15-20 кун сарфлаши мумкин. Бу иш энг малакали ходимларга топширилади.

Ишни муфассал ўрганиш ишлаб чиқариш менежментининг жорий ахволини тавсифловчи барча маълумотларни туплаш, уларни пухта ва чуқур ўрганишни назарда тутати. Ишлаб чиқариш менежментини ривожлантиришнинг асосий йўналишлари белгиланади. Бу йўналишлар одатда техник топшириқ кўринишида расмийлаштирилади.

Ишни муфассал ўрганиш натижалари асосида ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштиришга қаратилган ташкилий ва техник тадбирлар ишлаб чиқилади. Муфассал таҳлил, одатда, бошқарувнинг "тор" йўналишларида ўтказилади.

Тахминий ва муфассал ўрганиш натижалари асосида ташкил этишни лойихалаштириш топшириғи ишлаб чиқилади.

Бу топшириқда лойихани ишлаб чиқишнинг мақсади, бошқарув объектининг қисқача тавсифи, иқтисодий-техник ўлчамлари, бошқарувни ташкил этишни такомиллаштириш борасида асосий йўналишларнинг қисқача тавсифи белгиланади.

Ташкил этиш лойихасини ишлаб чиқиш хомаки лойиха ва иш лойихасини тузиш, ташкилот лойихасини расмийлаштиришни ўз ичига олади.

Лойихалаштириш - бу ташкил этиш лойихасини тузишнинг энг ижодий қисмидир. У ишлаб чиқариш менежментини ташкил этиш соҳасидаги илм-фан ва амалиёт ютуқларига асосланади.

Иш лойихасида батафсил ҳисоб-китобларнинг натижалари, бошқарувнинг функциялари ва ташкилий тузилмалари, ташкил этиш ва иш жойларига хизмат кўрсатиш лойихалари ва ҳ.к. кўрсатилади. Бошқача айтганда, иш лойихасида лойихалаштирилаётган ишлаб чиқариш менежментини ташкил этишга доир барча маълумотлар назарда тутилади. Ташкил этиш лойихасини жорий қилиш моддий-техник тайёргарлик, бошқарув аппаратининг ижтимоий-психологик тайёргарлиги, бошқарув ходимларининг касбий тайёргарлиги, тажриба-экспериментал текширув, ижро жараёни устидан назорат, жорий қилишни рағбатлантириш ва унинг амалдаги иқтисодий самарадорлигини ҳисоблашни назарда тутати.

Хулосалар.

1. Ташкил этишни лойихалаштириш бошқарув фанининг амалий соҳаларидан бири ҳисобланади.
2. Бозор муносабатларига ўтиш шароитларида менежментнинг ташкилий-иқтисодий асослари тубдан ўзгаради.
3. Ташкил этишни бозор иқтисодиётини ташкилий-иқтисодий асосда бошқариш бўйича принциплал ечимлар берадиган комплекс лойихалар ҳозирча йўқ. Фақат алоҳида ташкилий лойихалар мавжуд.
4. Ташкил этиш лойихасида корхонанинг таркиби ва тузилиши, бўлинмалар ўртасидаги алоқалар, ходимлар сони, маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми ва ҳ.к. кўрсатилади.
5. Ишлаб чиқариш менежментини лойихалаштириш уч йирик босқич: лойихалашдан олдинги тайёргарлик, лойихалаштириш ва лойихани жорий қилиш босқичларидан ташкил

топади.

Саволлар.

1. Ишлаб чиқариш менежментининг ташкилий-иқтисодий моделини ишлаб чиқиш тартибини гапириб беринг.
2. Бозор ислохотларини чуқурташтириш шароитларида ишлаб чиқариш менежментига қандай талаблар қўйилади?
3. Ишлаб чиқариш менежментининг мазмунини гапириб беринг.
4. Ишлаб чиқариш менежментини лойихалаштиришнинг асосий босқичларини санаб беринг.
5. Ишлаб чиқариш менежменти лойихасини жорий қилишни қандай ташкил этиш лозим?

16 - МАВЗУ. БОШҚАРУВНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАСИНИ ЛОЙИХАЛАШТИРИШ.

Режа.

1. Ташкилий тузилмаларни лойихалаштиришнинг асосий тамойиллари ва методлари.
2. Бошқарувнинг таркибий бўлимларини шакллантириш.
3. Таркибий бўлимлар ҳақидаги низомлар ва лавозим йўриқномаларини ишлаб чиқиш.

Мавзунинг мақсади - ташкилий тузилмаларни лойихалаштиришнинг асосий тамойил ва методлари билан таништириш, ташкилий тузилмаларни лойихалаштириш, бошқарув объектининг мақсад ва вазифаларидан келиб чиқиб таркибий бўлимларни шакллантириш, бўлимлар ҳақидаги низомлар ва лавозим йўриқномаларини ишлаб чиқиш соҳасида маълум кўникмалар ҳосил қилишдан иборат.

Таянч иборалар: ташкиллаштириш, тамойил, лойиха, тузилма, марказлаштириш даражаси, вазифа, маркетинг стратегияси, бошқарув стратегияси.

1. Ташкилий тузилмаларни лойихалаштиришнинг асосий тамойиллари ва методлари.

Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини лойихалаштириш мутахассислар томонидан амалга оширилиши лозим. Уларнинг вазифаси бозор ва технологиялардаги ўзгаришларга мослашиш имконини берадиган ташкилий тузилмани яратишдан иборат.

Янги технологиялар ва бозор анъанавий муносабатларни ўзгартиришни, ташкилий тузилмаларни шакллантиришга принципиал янгича ёндашувни талаб қилади, Бозор муносабатларини қониктирадиган янгича фаолият намуналарини шакллантириш эса жуда қийин иш.

Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини ислох қилиш ички вазиятдаги ўзгаришлар ҳамда ташкил этиш ва ташқи муҳит ўртасидаги муносабатларга боғлиқ бўлади. Ташкилий тузилмаларни ислох қилишда вазиятдаги барча ўзгаришларни ҳисобга олиш зарур.

Навбатдаги муҳим тамойил аниқ таърифланган мақсад (ёки бошқарув объекти мақсадлари)нинг мавжудлиги, яъни мақсадлар яқдиллиги тамойили ҳисобланади, ташкилий тузилмаларни лойихалаштиришга мақсадли ёндашув кўпгина муаммоларни самарали ҳал қилиш имконини беради.

Ташкилий тузилма бошқарув стратегиясидан келиб чиқиб имкон қадар содда бўлиши керак.

Бошқарувнинг поғоналари ва бўғинлари сонини қисқартириш ахборотга ишлов беришнинг тезкорлигини оширади, бошқарув қарорларини қабул қилиш ва амалга ошириш жараёнини жадаллаштиради, ахборот оқимларини тартибга солади, ходимларнинг масъулиятини оширади.

Тузилмаларни лойихалаштиришда маркетинг стратегиясини ҳисобга олиш зарур. Бозор бир жойда тек турмайди. Уни мунтазам ўрганиш талаб этилади. Бошқарув тузилмаси бозордаги ўзгаришларга мослашувчан бўлиши лозим.

Тармоқ раҳбарлари ва функционал хизматларнинг вазифалари аниқ чегараланган ва мувофиқлаштирилган бўлиши керак. Бошқарув аппаратидаги алоқалар ва ўзаро

боғлиқликлар тизими самарали бўлиши, ахборотнинг аниқ ўзатилишини таъминлаши ва тегишли тескари алоқага эга бўлиши лозим.

Битта бошлиққа бўйсунувчи ходимлар сони чегараланган бўлиши керак. Тармоқ ва функционал бўлинмалар раҳбарлари ҳамда мутахассисларнинг малакаси, ишбилармонлиги ва шахсий хислатлари бошқарувнинг лойихалаштирилаётган ташкилий тузилмасига мос келиши лозим.

Бошқарувнинг ташкилий тузилмасини лойихалаштириш амалиётида ҳар хил методлар кенг қўлланади.

Ўхшатиш ва таққослаш методи илм-фан ва амалиёт ютуқларини бошқарувга самарали жорий қилишга асосланади.

Ташкилий тузилмаларни лойихалаштиришда бошқарувнинг мақсад ва вазифаларини белгилаш методи кенг тарқалган. "Мақсадлар дарахти"ни лойихалаштиришда бошқарув вазифалари аниқ ва муфассал белгиланади. Ташкилий-иқтисодий моделлаштириш мустақил метод бўлиб, у раҳбар ходимлар ва мутахассислар ўртасида ҳуқуқ ва мажбуриятлар тақсимланишининг формал, график, математик ва макетли-кўргазма тавсифларини ишлаб чиқишни назарда тутди.

Сўнгги даврда ташкилий тузилмаларни ахборот оқимларини ўрганиш асосида ишлаб чиқишнинг яна бир йўналиши пайдо бўлди. Ахборот оқимлари тармоқ ва функционал раҳбарларнинг бошқарувдаги иштирокини тавсифлайди ҳамда бошқарув поғоналари ва бўғинлари ўртасидаги алоқаларни белгилаб беради.

Бошқарувнинг ҳар қандай тузилмасини лойихалаштиришда ушбу методлар уйғунлигидан келиб чиқиш лозим.

2. Бошқарувнинг таркибий бўлимларини шакллантириш.

Бошқарувнинг ташкилий тузилмасини шакллантиришда бошқарув поғоналарининг сони, тармоқ ва функционал бошқарувнинг марказлаштирилиш даражаси, бошқарув функциялари бўйича бўлимлар таркиби, битта раҳбарга бўйсунувчи ходимлар сонини асослаш жуда муҳим.

Бошқарув поғоналари бошқарув органларининг пастдан тепага қараб изчил бўйсунилишини ифодалайди. Бошқарув поғоналари қанча кўп (бўлса, ахборот ва фармойишларни ўзатиш шунча кўп вақтни олади, ўзатиш жараёнида ахборот ва фармойишлар мазмунининг бўзилиш хавфи ҳам шунча катта бўлади.

Ташкилий тузилмаларни лойихалаштиришда вазифа корхонада бошқарув поғоналарининг минимал зарур бўлган ва етарли даражадаги сонини ҳисоблаб чиқаришдан иборатдир.

Мехнат илмий-текшириш институтининг тавсиясига кўра, бошқарув поғоналарини қўйидаги формулага кўра ҳисоблаб чиқариш мумкин:

Ху

----- q 1

Nqb1 S1 Iўb h1-1

бу ерда Ху - корхонада ишловчиларнинг умумий сони;

Nqb - қўйи бўғин раҳбарлари (усталар) учун бошқарув нормаси;

S - корхонада сменали иш тартибининг жорий қилинганлиги;

Iўb - раҳбарлар учун бошқарувнинг ўртача нормаси;

h1- тармоқ раҳбарияти поғоналари сони.

Қайта тузилганидан кейин формула қўйидаги кўринишга эга бўлади:

Ig Xy –Ig Nqb-Iq C Q Iq Iub

Ig h1 q -----

Iq Iub

Ху q 3100; C q 2; Nqb q 25; Iub q 6 бўлганида, раҳбарият поғоналарининг сони 4 га тенг бўлади.

Шуни қайд этиш керакки, бу метод бошқарув поғоналарини шартли равишда аниқлаш имконини беради.

Марказлаштирилиш даражаси кўпгина омилларга боғлиқ бўлади.

Бу боғлиқликни қўйидаги формула билан ҳисоблаш мумкин:

$$Khk \text{ q } K * XaUv \dots Pn$$

бу ерда Khk - бошқарув функциялари ижроси марказлаштирилишининг ҳисоблаб чиқариладиган коэффиценти;

K - регрессия тенгламасининг доимий коэффиценти бўлиб, у ушбу функциянинг тармоқнинг илғор корхоналаридаги ўртача марказлаштирилиш даражасини акс эттиради;

X, Y, ...P - бошқарувнинг марказлаштирилиш даражасига таъсир кўрсатувчи омиллар;

a, b, ...n - марказлаштирилиш даражасига тегишли омилларнинг таъсирини ифодаловчи даража кўрсаткичлари.

Битта раҳбарнинг қўл остидаги ходимлар сонини қўйидаги формула бўйича аниқлаш мумкин:

$$Xq = \frac{2X}{2} (P-1)$$

бу ерда P - раҳбарнинг қўл остидаги ходимлар сони.

Ҳисоб-китобларнинг кўрсатишича, қўл остидаги ходимлар сони P q 5 га тенг бўлганида, раҳбар бир йилда 100 марта, P q 6 да - 222 марта, P q 7 да - 490 марта алоқага киришади. Бундан шундай хулоса келиб чиқадики, битта раҳбарнинг қўл остидаги ходимлар сони 7-8 кишидан ошмаслиги керак.

Функцияларнинг бирламчилиги ва бошқарув органининг иккиламчилиги бошқарув аппаратини тузишнинг илмий асосланган муҳим тамойили ҳисобланади.

(Мақсадлар - Вазифалар - Функциялар - Тузилма);

Бўлинмалар, бўлимлар, секторларни ва бошқарув ходимларининг лавозимларини ихтисослаштириш функциялар таркибини, ҳар бир функция бўйича иш хусусияти ва ҳажминини ўрганиш асосида амалга оширилади. Бунда: корхонанинг мақсад ва вазифалари, ишлаб чиқариш тузилмаси, бошқарув поғоналарининг сони, бошқарув вазифаларининг ҳисоблаш техникаси билан қамраб олинганлиги даражаси, бошқарув кадрларининг тавсифи ва таснифи ҳисобга олинади.

Меҳнатнинг функционал тақсимотини лойихалаштириш асосига функцияларнинг намунавий рўйхати қўйилиши лозим.

У ёки бу таркибий бўлинмани шакллантириш зарурияти ҳар томонлама асосланган бўлиши керак. Бунда ушбу бўлинма ходимларининг сон ва малака таркиби, бажарилувчи ишнинг ҳажми ва мураккаблиги ҳамда ташқи алоқалар муҳим мезон бўлиб ҳисобланади.

3. Таркибий бўлимлар ҳақидаги низомлар ва лавозим йўриқномаларини ишлаб чиқиш.

Бўлим ҳақидаги низом қўйидаги қисмлардан ташкил топиши керак: умумий қоидалар, бўлимнинг мақсадлари, ички тузилиши, функция ва вазифалари, ҳуқуқлари, бошқа бўлимлар билан алоқалари, ишни баҳолаш мезонлари, бўлим бошлиғининг ҳуқуқ ва мажбуриятлари, бўлимни кенгайтириш, қайта ташкил қилиш ва тугатиш тартиби.

"Умумий қоидалар" қисмида бўлимнинг тавсифи ва унинг тузилмадаги ўрни, тобелиги, бўлим бошлиғини тайинлаш ва лавозимдан олиш тартиби, бўлим ўз ишида амал қиладиган асосий ҳуқуқий, директив, норматив ва конструктив материаллар рўйхати келтирилади.

"Мақсадлар" қисмида бўлимнинг мақсадлари ва улардан келиб чиқувчи асосий вазифалари таъминлаб берилади.

"Ички тузилиш" қисмида бўлим (сектор)нинг таркибий бўлинмалари номлари, раҳбар лавозимининг номи, бу бўлинмалар кимга бевосита бўйсунishi ва ўз фаолиятида қайси ҳужжатларга амал қилиши кўрсатилади.

"Функция ва вазифалар" қисми низомнинг асосий бўлими ҳисобланади. Унда бу бўлимнинг фаолиятига ҳар томонлама тавсиф берилади, бўлим бажарадиган барча иш турлари санаб ўтилади.

"Ҳуқуқлар" қисмида бўлимнинг бошқа бўлимларга нисбатан ҳуқуқлари, унинг тавсия қилиш, ман этиш, бекор қилиш ва шу каби бошқа имкониятлари кўрсатилади. Бўлимнинг ҳуқуқлари унинг ўз функцияларини бажариши учун зарур бўлган ҳажмда белгиланади.

"Бошқа бўлинмалар билан алоқалари" қисми бўлим ўз фаолиятида бошқа бўлинмалар билан алмашадиган ахборотнинг кириш ва чиқиш хусусиятини белгилайди.

"Бўлим ишини баҳолаш мезонлари" қисмида бўлимнинг ишини баҳолашда қўлландиган мезонлар (режа ва ҳисоботларнинг ўз вақтида тузилиши ва ҳ.к.) рўйхати келтирилади.

"Бўлим бошлиғининг жавобгарлиги қисмида бўлим бошлиғи" шахсан жавобгар бўлган асосий позициялар тавсифланади.

"Бўлимни кенгайтириш, қайта ташкил қилиш ва тугатиш тартиби" қисми ушбу масалаларни қайси идора, қачон ва қандай ҳал қилишини белгилайди.

Лавозимларни тартибга солишни ташкил этиш амалдаги хизматчилар лавозимларининг умумий номенклатурасида белгиланган.

Лавозим йўриқномаларида ҳар бир ходимнинг функциялари, мажбуриятлари, ҳуқуқлари ва жавобгарлиги белгилаб қўйилади.

Лавозим йўриқномалари лавозим ҳақидаги намунавий низомга асосан ишлаб чиқилади.

Лавозим йўриқномалари лавозимнинг мақсад ва вазифалари, ходимларнинг мажбуриятлари, ҳуқуқлари ва жавобгарлиги, раҳбарлар ва ходимларнинг ўзаро мажбуриятларини аниқ белгилаши, бошқарув меҳнатининг тақсимооти ва бирлаштирилишини тартибга солиши лозим.

Пухта ишлаб чиқилган Низомлар ва лавозим йўриқномалари ходимларнинг масъулиятини оширади. Аниқ белгиланган вазифа ва ҳуқуқлар, қатъий ўрнатилган ишни бажариш кўрсаткичларига эга бўлган ходим фаол позицияни эгаллайди, ташаббус кўрсатади ва ишга ижодий ёндашади.

Лавозим йўриқномалари ходимларга рағбатлантирувчи таъсир кўрсатади.

Низомлар ва лавозим йўриқномалари ишга тартиб элементини киритади, ишни виждонан бажариш учун қўлай ижтимоий-психологик муҳит яратади.

Хулосалар.

Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини лойиҳалаштириш мутахассислар томонидан амалга оширилиши лозим.

Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини ислоҳ қилиш ички вазиятдаги ўзгаришлар ҳамда ташкил этиш ва ташқи муҳит ўртасидаги муносабатларга боғлиқ бўлади.

Ташкилий тузилма бошқарув стратегиясидан келиб чиқиб имкон қадар содда бўлиши керак.

Тузилмаларни лойиҳалаштиришда маркетинг стратегиясини ҳисобга олиш зарур.

Бўлим ҳақидаги низом қўйидаги қисмлардан ташкил топиши керак: умумий қоидалар, бўлимнинг мақсадлари, ички тузилиши, функция ва вазифалари, ҳуқуқлари, бошқа бўлимлар билан алоқалари, ишни баҳолаш мезонлари, бўлим бошлиғининг ҳуқуқ ва мажбуриятлари, бўлимни кенгайтириш, қайта ташкил қилиш ва тугатиш тартиби.

Саволлар.

1. Ташкилий тузилмаларни лойиҳалаштиришнинг асосий тамойилларини айтинг.
2. Бошқарувнинг таркибий бўлимларини шакллантириш деганда нимани тушунасиш.
3. Ташкилий тузилмаларни лойиҳалаштириш деганда нимани тушунасиш.
4. Бўлим ҳақидаги низомқандай ташкилқилиниши керак.
5. Низомлар ва лавозим йўриқномалари ишга қандай таъсир кўрсатади.

17- МАВЗУ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТНИ КАДРЛАР ТАЪМИНОТИНИ

ЛОЙИХАЛАШТИРИШ.

Режа.

1. Бошқарув аппаратини кадрлар билан таъминлаш тизими.
2. Мутахассисларга бўлган талабни аниқлаш методлари.
3. Рахбар ходимлар ва мутахассислар фаолиятини баҳолаш ва уларни аттестациядан ўтказишни ташкил қилиш.

Мавзунинг мақсади - бошқарув аппаратининг кадрлар таъминоти тизими тушунчасини, мутахассисларга бўлган эҳтиёжини, рахбар ходимлар ва мутахассислар фаолиятини ташкил қилиш ва баҳолаш методларини ўзлаштириш, рахбар ходимлар ва мутахассисларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва ишини баҳолашда маълум кўникмалар ҳосил қилишдан иборат.

Таянч иборалар: Бошқарув аппарати, кадрлар, бозор, иш самарадорлиги, прогноз қилиш, аттестация, методлар, эҳтиёж, мутахассислар, баҳолаш.

1. Бошқарув аппаратини кадрлар билан таъминлаш тизими.

Корхона - бу кадрлар демак. Хар қандай иктисодиётда ишлаб чиқариш менежментини барча поғона рахбарлар ва мутахассисларнинг самарали меҳнатисиз тасаввур қилиб бўлмайди. Бинобарин, рахбарлар ва мутахассислар сонига бўлган эҳтиёжни аниқлаш, рахбарлар ва мутахассисларни танлаш, жой-жойига қўйиш, тайёрлаш ва малакасини ошириш, уларни аттестациядан ўтказиш ва фаолиятини баҳолаш ишлари аниқ ташкил қилиниши лозим. Бу муаммонинг ечими мутахассисларга бўлган эҳтиёжларни аниқлаш масалалари бўйича илмий тадқиқотларни ривожлантириш ҳамда бошқарув аппарати кадрлар таъминотини баҳолаш ва аттестацияни ташкил қилиш билан боғлиқ.

Ишлаб чиқаришнинг кадрлар таъминоти тизими кадрларга бўлган эҳтиёжни прогноз қилиш, бозор муносабатлари шароитида кадрлар билан ишлашни режалаштириш ва кадрлар таъминотини ташкил қилишдан иборат бўлади.

Кадрларга бўлган эҳтиёжни олдиндан прогноз қилиш ҳақида қуйироқда тухталамиз. Кадрлар билан ишлашни режалаштириш масаласига келсак, у халқ хўжалиги ва тармоқлар бўйича кадрлар таъминоти режаларини тузиш, бошқарув кадрларини тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишни ташкил қилиш, ходимларнинг бошқарув ишига мойиллиги ва салоҳиятини аниқлаш, вақти-вақти билан рахбар ходимлар ва мутахассисларнинг фаолиятини баҳолаш ва уларни аттестациядан ўтказишни ташкил қилишдан иборат.

Кадрлар таъминотини ташкил этишни лойихалаштириш ижтимоий ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш мақсадида бошқарувни такомиллаштиришнинг таркибий қисми ҳисобланади.

Кадрлар таъминоти тизимини лойихалаштириш қўйидагиларни ўз ичига олади:

1. Бошқарувнинг асосий тизимларини тегишли касбий тайёргарликка эга бўлган кадрлар билан таъминлаш.
2. Бозор талабларини ҳисобга олган ҳолда кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни ташкил қилиш.
3. Рахбар ходимлар ва мутахассисларнинг малакаси ва ижодий қобилиятларига мувофиқ хизмат бўйича қўтариш.
4. Рахбарлар ва мутахассисларнинг меҳнатини ташкил қилиш, уларни ташкилий техника воситалари, ахборот билан таъминлаш.
5. Рахбарлар ва мутахассислар фаолиятини баҳолаш ва уларни аттестациядан ўтказишни ташкил қилиш.

2. Мутахассисларга бўлган талабни аниқлаш методлари.

Бозор муносабатларининг ривожланиши (мулкчилик шакллариининг хилма-хиллиги, корхоналарни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш ва б.) рахбар ва мутахассисларнинг сонини кўшимча равишда оширишни талаб қилади.

Бундан ташқари, хар йили ёши ва соғлиғига кўра пенсияга кетадиган рахбарлар ва

мутахассислар ўрнини тўлдириш лозим.

Меҳнат ва моддий ресурсларнинг иқтисодий ҳисоб-китобида кенг қўлланадиган баланс методи бошқарув кадрларига бўлган эҳтиёжни аниқлашнинг методологик асоси ҳисобланади. Бунда ишлаб чиқариш ҳажмининг ўсиши, унинг иқтисодий минтақаларда ривожланиш хусусиятлари ва кадрларнинг режадан олдинги даврдаги ҳаракати ҳақидаги маълумотлар ҳисобга олинади.

Кадрларга бўлган эҳтиёжларнинг илмий асосланган прогнозларини олиш истиқболга ишлаб чиқиш катта аҳамиятга эга. Бу прогнозлар тармоқлар, ишлаб чиқариш бирлашмаларининг ривожланиш тенденцияларини назарда тутиши ва бошқарув тизимини рационализация қилиш, унинг ташкилий тузилмасини такомиллаштириш тадбирларини ҳисобга олиши лозим.

Бундай прогнозлар асосида халқ ҳўжалиги ва тармоқлар бўйича кадрлар таъминоти режалари тузилади. Кадрларга эҳтиёжни белгилашда уларнинг истиқбол давридаги барча - шу жумладан раҳбар лавозимларнинг кўпайиши ва кадрларнинг кэтиши ҳисобига - ҳаракатлари назарда тутилиши лозим.

Кадрларнинг хизмат бўйича кўтарилишини уюштириш мақсадида, ҳар бир мутахассиснинг ўзига ҳос хусусиятларидан келиб чиқиб, бошқарув салоҳиятига эга бўлган ходимлар ажратиб олинади.

Мутахассисларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш асосан саноатни бошқаришнинг тармоқ тамойилига мос келадиган тамойилга кўра амалга оширилади.

Аммо бу халқ ҳўжалигида бошқарувнинг турли функцияларини бажаришда банд этилган мутахассисларга эҳтиёжнинг тармоқлараро хусусиятга эга бўлишини ҳам истисно этмайди (режалаштириш, молиялаштириш, стандартлаштириш, патентлаштириш).

Раҳбар кадрларга бўлган умумий эҳтиёж кадрларни асосий, лавозим бўйича ва малакавий тайёрлашни режалаштиришга хизмат қилади ва кўйидаги методларга асосланади:

Маълумоти ва малакасига кўра баҳолаш методи шундан иборатки, тармоқларнинг мутахассисларга бўлган эҳтиёжлари режалаштирилаётган даврда маҳсулот чиқариш ҳажмининг қўшимча равишда ўсиши, маҳсулот сифатининг яхшиланиши, механизациялаштириш ва автоматлаштириш даражасининг кўтарилиши билан қатъий боғланади.

Норматив ҳисоб-китоб методи мутахассисларга бўлган умумий эҳтиёжни аниқлаш учун режа ва лойиҳалар: ишлаб чиқариш ҳажми (натурада), соф маҳсулот ҳажми бўйича режалар ва мутахассисларнинг иш нормативларини қўллашга асосланади: моддий ишлаб чиқариш тармоқларида мураккаб автоматик аппаратлар ва тизимларга хизмат кўрсатадиган мутахассисларга бўлган эҳтиёж норматив метод бўйича ҳисоблаб чиқарилади. Ишлаб чиқаришдан бошқа тармоқларда норматив метод бўйича умумий таълим мактабларининг ўқитувчилари, ўрта махсус билим юртлари ўқитувчилари, олий ўқув юртлари ўқитувчилари, врачлар ва ўрта тиббий ходимлар ва бошқа мутахассисларга бўлган эҳтиёж ҳисоблаб чиқарилади (ҳар 10 минг киши, маҳсулот ва шу кабиларга нисбатан). Мутахассисларга бўлган умумий эҳтиёжни ҳисоб-китоб қилишда мутахассислар бажариши лозим бўлган иш ҳажми нормативларда белгиланган иш ёки хизмат кўрсатиш бирликлари (кўрсаткичлари)да ҳисобланади. Мутахассисларга бўлган умумий эҳтиёж ушбу метод бўйича иш ҳажмини мутахассисларнинг иш нормативига бўлиш йўли билан аниқланади.

Таъминланганлик нормативлари методи тармоқ нормативлари бўйича ишчи ва хизматчилар сонига, тармоқнинг мутахассис кадрлар билан таъминланганлигига асосланади. Бу метод бўйича умумий эҳтиёж корхона ва ташкилотларнинг ҳар бир гуруҳи бўйича, режалаштирилган даврнинг ва кейинги ҳар беш йилликнинг сўнгги йилигача бўлган ҳолатга кўра, ишчи ва хизматчиларнинг умумий сонини тасдиқланган ёки прогноз қилинган мутахассис кадрлар билан таъминланиш нормативларига таққослаш йўли билан аниқланади. Режалаштирилган ва ундан кейинги даврларда мутахассис кадрлар билан

таъминланганлик даражаси режалаштириладиган давргача бўлган икки беш йилликда таъминланишдаги ўзгаришларнинг қатъий тенденцияларини ва 10 йил олдинга режалаштириладиган даврда тахмин қилинадиган ўзгариш тенденцияларининг тахлили асосида аниқланади.

Турдош корхона ва ташкилотлар учун белгиланган мутахассис кадрларга бўлган умумий эҳтиёж изчил равишда корхона, ишлаб чиқариш (фаолият турлари), тармоқлар бўйича қўшилади ва вазирлик (махкама)га чиқилади.

Штат-норматив методи мутахассисларга бўлган жорий эҳтиёжни ҳисоблашда қўлланади. Ҳисоблаш методи олий ва ўрта маълумотли мутахассислар эгаллаши лозим бўлган лавозимлар номенклатурасини қўллашга асосланади.

Ушбу метод бўйича мутахассис кадрларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш учун асос йилда ҳар бир корхона ва ташкилот ҳамда бутун вазирлик (махкама) бўйича олий маълумотли мутахассисларга мўлжалланган лавозимлар сонини лавозим номенклатуралари ва штат жадвалларига мувофиқ ҳисоблаб чиқиш лозим.

Иқтисодий-математик метод корреляцион моделлар қўришга асосланади. Масалан:

$N \text{ q } K \text{ Xa } Y \text{ v } \dots \text{ Pn}$

бу ерда N - мутахассислар сони;

K - норматив билан омилларнинг миқдорий ифодалари алоқасини кўрсатувчи доимий коэффициент;

X, Y, P - мутахассислар сонига таъсир кўрсатувчи омиллар миқдори;

a, v, n – мутахассисларга бўлган эҳтиёж миқдорига омилларнинг таъсир кўрсатиш даражаси.

Бу методни қўллашда мутахассисларга бўлган эҳтиёжга таъсир кўрсатувчи омилларнинг катта сонидан фойдаланилади: саноат ишлаб чиқариши ҳажми (млн. сўм), саноат-ишлаб чиқариш ходимлари сони (киши), асосий фондлар қиймати (млн. сўм), функционал бўлинмалар сони, асосий ва кўмакчи материаллар сони ва х.к.

3.Рахбар ходимлар ва мутахассисларнинг фаолиятини баҳолаш ва уларни аттестациядан ўтказишни ташкил қилиш.

Бозор муносабатларига ўтиш бошқарувни ташкил этиш савиясини кўтариш, барча поғоналарда ва иш участкаларида интизомни янада кучайтириш, пухта ўйланган кадрлар сиёсатини амалга оширишни талаб қилади. Кадрлар сиёсати бозор муносабатлари тамойилларини амалга ошириш, ижодкорлик ва ишбилармонликни ривожлантириш, бошқарув кадрларидан мутахассислиги, малакаси ва иш тажрибасига кўра фойдаланишга қаратилиши лозим.

Ишбилармонлар ва менежерлар фаолиятини объектив баҳолаш, бунинг асосида истикболли, серғайрат, ижодий фикрлайдиган ва ташаббускор рахбар ва мутахассисларни аниқлаш муҳим аҳамиятга эга.

Шунинг учун ҳам рахбарлар ва мутахассисларнинг ишбилармонлиги ва шахсий ҳислатларини баҳолаш ҳамда уларни аттестациядан ўтказиш масаласи ишлаб чиқариш бошқарувини ташкил этиш тизимида асосий вазифалардан бирига айланади.

Ходимларни аттестациядан ўтказиш ходимларнинг ижодий ва ишбилармонлик фаоллигини ривожлантиришга ижобий таъсир кўрсатади. Аммо аттестацияни ташкил қилиш ва ўтказиш билан боғлиқ ишлар бошқарув аппарати кадрларини чуқур ўрганиш ва уларнинг фаолиятини объектив баҳолаш имконини бермайди. Бошқарув назарияси ва амалиётида бошқарув аппарати ходимлари фаолиятини баҳолашнинг йигирмадан ортиқ методи мавжуд. Улар шартли равишда уч гуруҳга бўлинади: 1) Тавсифий ва миқдорий ўлчаш методлари; 2) Ходимларни тавсифий баҳолаш методлари; 3) Ходимларни миқдорий баҳолаш методлари, я.ни баҳолашнинг миқдорий кўрсаткичлари.

Рахбарлар ва мутахассислар фаолиятини ишлаб чиқаришдаги маълум вазиятларни таҳлил қилиш ҳамда ишга оид турли ўйинлар ўтказиш орқали баҳолаш тизими маълум.

Комплекс баҳо бериш ҳам эътиборга лойиқ, чунки унда ходимнинг шахсий ҳислатлари, меҳнати ва унинг натижалари баҳоланади.

Дастлаб лавозим комплекс баҳоланади ва унинг модели, идеали ишлаб чиқилади. Кейин ходим ва унинг ишини комплекс баҳолаш амалга оширилади. Лавозимни комплекс баҳолаш кадрларни танлаш ва ўрнига қўйишда, ходим ва унинг ишини баҳолаш эса - уни аттестациядан ўтказиш ва меҳнатига ҳақ тўлашда муҳим аҳамиятга эга бўлади.

Бошқарув аппарати ходимларни аттестациядан ўтказиш ва фаолиятини баҳолашни ташкил этиш қўйидагиларни ўз ичига олади:

1. Ходимларни аттестациядан ўтказиш ва фаолиятини баҳолаш ишининг режасини тузиш.
2. Ходимларни аттестациядан ўтказиш ва фаолиятини баҳолашни ўтказиш учун комиссия тузиш.
3. Экспертларни танлаш ва ўрнига қўйиш, ким кимни баҳолашини белгилаш (рўйхат тузиш).
4. Раҳбарлар ва мутахассисларни бошқарув функциялари бўйича баҳолаш варақалари шакллари ишлаб чиқиш ва тайёрлаш.
5. Аттестация ва баҳолашда қатнашувчи барча экспертлар ва ходимларга йўл-йўриқлар кўрсатиш.
6. Комиссия ишини ташкил этиш.
7. Кадрлар билан ишлашни ташкил этишни такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш.
8. Ходимларни аттестациядан ўтказиш ва фаолиятини баҳолаш натижаларидан амалий фаолиятда фойдаланиш.

Хулосалар.

1. Ишлаб чиқаришнинг кадрлар таъминоти тизими кадрларга бўлган эҳтиёжни олдиндан прогноз қилиш, бозор муносабатлари шароитида кадрлар билан ишлашни режалаштириш ва кадрлар таъминотини ташкил қилишдан иборат бўлади.

2. Мақсадлар тузилмани, кадрлар эса - бошқарув усули ва методларини белгилайди.

3. Кадрлар таъминотини лойиҳалаштириш кадрлар билан таъминлаш, менежерларни қайта тайёрлаш, малакасини ошириш ва хизмат бўйича кўтариш, раҳбарлар ва мутахассислар меҳнатини ташкил қилиш, аттестация ўтказишни ўз ичига олади.

4. Мутахассисларга бўлган эҳтиёж бошқарув объекти, маҳсулот хажмининг ўсиши ва ходимлар сони билан қатъий боғланади.

5. Менежерларни аттестациядан ўтказиш ва фаолиятини баҳолашни ташкил этиш қўйидагиларни ўз ичига олади: иш режасини тузиш, комиссия ташкил қилиш, экспертларни танлаш, комиссия ишини ташкил қилиш, аттестация натижаларидан амалий фаолиятда фойдаланиш.

Такрорлаш учун саволлар.

1. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури ҳақида қисқача гапириб беринг.

2. Бозор муносабатлари менежерлар ва мутахассисларга қандай талаблар қўяди?

3. Кадрларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш методларини санаб беринг.

4. Менежерлар ва мутахассисларнинг аттестацияси ким томонидан, қайси муддатларда ўтказилади?

5. Менежерларнинг ишбилармонлиги ва шахсий хислатларини баҳолаш ким томонидан ва қандай ўтказилади?

18 - МАВЗУ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИ РЕКЛАМА ВА АХБОРОТ ТАЪМИНОТИНИ ЛОЙИХАЛАШТИРИШ.

Режа.

1. Реклама агентлиги ишини ташкил қилиш.

2. Ахборот фонди ва маълумотлар банкини ташкил қилиш.

3. Ахборотни қайта ишлаш жараёнини лойиҳалаштириш ва ахборот таъминотини ташкил қилиш.

Мавзунинг мақсади - реклама ва реклама таъминоти тушунчасини ўзлаштириш, реклама ва ахборот билан ишлаш борасида маълум кўникмалар ҳосил қилиш, корхонада реклама ва ахборот билан ишлаш қандай амалга оширилиши, бу ишни ташкил этишни такомиллаштириш йўллариини тушунтиришдан иборат.

Таянч иборалар: Реклама, лойихалаштириш ахбороти, реклама агентлиги, ахборот фонди, маълумотлар банки, ахборот ўзатиш, ахборотни қабул қилиш, техник восита.

1. Реклама агентлиги ишини ташкил қилиш.

Бугунги кунда республикада қатор йирик реклама агентликлари иш олиб бормоқда. Улар саноат тармоқлари ва йирик корхоналарда хўжалик ҳисобида мустақил фаолият кўрсатмоқда.

Деярли барча корхона ва ташкилотлар реклама агентлиги хизматидан фойдаланади. Агентликларда реклама фунукцияларини бажарувчи ижодий ва техник ходимлар иш олиб борадилар.

Реклама агентлигининг негизи тўрт бўлимдан ташкил топади: эълонларни ишлаб чиқиш ва ифода этиш билан шуғулланадиган ижодий бўлим; реклама воситаларини танлаш ва эълонларни жойлаштириш учун масъул бўлган реклама воситалари бўлими; аҳолининг хусусиятлари ва эҳтиёжларини ўрганувчи тадқиқот бўлими; агентлик фаолиятининг савдо жихатлари билан шуғулланадиган тижорат бўлими. Бу бўлимларнинг ишини шундай ташкил қилиш керакки, улар ўзаро келишиб фаолият кўрсатиши лозим. Хар бир миждознинг буюртмалари масъул иждозининг бошчилигида ўз вақтида ва сифатли бажарилиши керак. Агентлик ўзига миждозларни тортиш учун нуфузга эга бўлиши лозим.

Реклама агентликлари ёлғон реклама учун миждоз билан тенг жавобгар бўлади.

Реклама мурожаати авваламбор товар ҳақида мақбул ёки қизиқ маълумот бериши лозим. Бундан ташқари, у мазкур товар туркумига кирувчи бошқа маркаларга ҳос бўлмаган қандайдир ўзига ҳос хусусият ҳақида маълумот бериши керак.

Нихоят, мурожаат, шубҳасиз, тўғри бўлиши лозим.

Рекламалар қизиқарли, тушунарли ва ишонарли бўлиши керак.

Реклама мурожаатининг таъсир даражаси фақат нима айтилганига эмас, қандай айтилганига ҳам боғлиқ бўлади.

Шунинг учун ҳам ёдда қоладиган, эътиборни тортадиган сўзларни топиш лозим. Йирик форматли эълонлар эътиборни кўпроқ тортади. Рангли суратлар оқ-қора суратларга қараганда эълоннинг жозибадорлигини оширади.

Рекламани тарқатишнинг асосий воситалари газеталар, телевидение, радио, журналлар, ташқи реклама воситалари ва ҳ.к. ҳисобланади.

Реклама берувчининг вазифаси ўз реклама мурожаатини жойлаштириш учун рекламани тарқатиш воситасини танлашдан иборатдир. Масалан, агар эълон газета ёки журналга берилиши лозим бўлса, мутахассис уларнинг тиражи ва эълонларга белгиланган нархларини, бу газета ва журналларнинг даврийлиги, обрўси, ишончилиги, полиграфик иждозининг сифати, ўқувчиларга психологик таъсир кўрсатиш даражасига доир маълумотларни ўрганади.

Бундай баҳолаш асосида мутахассис рекламанинг самарадорлигини қайси газета ёки журналлар таъминлай олиши

мумкинлиги ҳақида қарор қабул қилади.

2. Ахборот фонди ва маълумотлар банкни ташкил қилиш.

Бошқарувни ахборот билан таъминлашнинг вазифаси барча бўғин раҳбарлари ва бошқарув хизматларини сифатли ахборот тизимлари билан ўз вақтида таъминлашдан иборат.

Ахборот таъминоти тизими ундан бошқарув вазифаларини ҳал қилиш учун комплекс фойдаланиш ҳамда ЭХМ ва бошқа техникани қўллаш шартларидан келиб чиқиб лойихалаштирилади.

Бошқарувнинг ахборот таъминоти ахборот фондидан ва ахборотни қайта ишлаш жараёнларидан ташкил топади.

Ахборот фонди ҳужжатлар ва тегишли маълумот ташувчи воситалардаги ахборот массивларидан иборат бўлади.

Бошқарувда фойдаланилувчи ахборот шартли равишда конструкторлик, технологик, режага оид, ҳисобот-статистик, бухгалтерия, ташкилий-фармойиш ва бошқа турларга бўлинади.

Ахборотга бўлган эҳтиёжни аниқлаш бошқарувнинг ахборот таъминотини лойиҳалаштиришнинг муҳим шарти ҳисобланади. Ахборотга бўлган эҳтиёж бошқарув ходимлари бажарадиган ишлар, яъни улар томонидан қабул қилинадиган қарорлардан келиб чиқиб аниқланади.

Зарур ҳужжатлар сони, уларда қайд этилган кўрсаткичларни аниқлаш ахборот таъминоти тизимини лойиҳаловчилар биринчи навбатда бажариши керак бўлган ишлар жумласига киради. Бошқарувнинг ҳар бир бўлинмасида ҳужжатларни ўрганиш жараёнида доимий, ўзгарувчан ва тайёрланадиган маълумотларни, улардан қарор қабул қилишда фойдаланилишининг даврийлигини аниқлаш зарур.

Ҳужжатларнинг энг қўлай шакллари, ахборот ўтишининг энг қисқа йўллари ишлаб чиқиш лозим.

Ахборот билан бевосита ишлашдан ташқари, бошқарув учун зарур маълумотларни аниқлашда раҳбар ва мутахассислар ўртасида сўров ўтказиш усулидан ҳам фойдаланиш керак.

Ахборот оқимларини ташкил этиш қўйидагилардан иборат бўлади:

- 1) ахборот манбалари ва истеъмолчиларини аниқлаш;
- 2) ахборот таркиби, даврийлиги ва уни тақдим этиш шакллари аниқлаш;
- 3) ҳужжат айланиши тизимини ишлаб чиқиш;
- 4) ахборотни тўплаш, ўзатиш, қайта ишлаш ва сақлаш техник воситалари мажмуини аниқлаш;
- 5) ҳужжатларни тузиш, расмийлаштириш, рўйхатдан ўтказиш, келишиш ва тасдиқлаш тартибини ўрнатиш.

Ахборот жараёнларини ташкил этиш ахборотни тўплаш, ўзатиш, қайта ишлаш ва сақлаш технологиясини ишлаб чиқиш, бу жараёнларни зарур техник воситалар билан таъминлаш, тегишли кадрларни танлаш ва ўқитиб ўргатиш, ахборотни тайёрлаш ва ўзатиш вазифаларини бўлинмалар ўртасида тақсимлашни талаб этади.

3. Ахборотни қайта ишлаш жараёнини лойиҳалаштириш ва ахборот таъминотини ташкил қилиш.

Ахборотни қайта ишлаш жараёни ахборотни у вужудга келадиган жойларда тўплашдан бошланади.

Ахборот тўплаш жараёнини лойиҳалаштиришда ишлаб чиқариш ва бошқарувни ташкил этиш, ҳисоблаш техникасининг мавжудлиги, бошқарув жараёнларининг автоматлаштирилиш даражасидан келиб чиқиш лозим.

Ташкил этишни лойиҳалаштиришнинг асосий объекти оператив ахборот ҳисобланади. Унда ушбу бошқарув аппарати учун хос бўлган ишларнинг бориши жараёни акс эттирилади.

Лойиҳаловчиларнинг асосий вазифаси ортиқча маълумотларни чиқариб ташлаш, турли ҳужжатларнинг функцияларини битта ҳужжатда бирлаштириш имкониятларини аниқлаш, ахборотнинг ўзатилиши ва сақланишини ташкил қилишдан иборат бўлади.

Ахборотни тўплаш жойидан қайта ишлаш жойигача ўзатишни ташкил этиш техник воситаларда амалга оширилади.

Ахборот, ҳужжатлар, магнит ленталари, магнитли дисклар, чизмалар, ҳисоботлар ва бошқа маълумотлар компьютер (электрон почта, интернет) орқали етказиб берилиши ёки телефон, телеграф орқали ўзатилиши мумкин.

Ахборотни етказишнинг марказлаштирилган халқали тартибини ўрнатиш унинг ўтишини тезлаштиради.

Ахборот цехлар ва хизматларнинг почта қутиларига тарқатиб чиқилади.

Бўлинмалардан бошқа бўлинмаларга юборилиши лозим бўлган ахборот йиғиб олинади.

Ахборот таъминотини ташкил этиш қўйидагиларни назарда тутади:

1. Ахборот таъминотининг тўлиқлиги, яъни рахбар ва мутахассислар томонидан барча зарур маълумотларнинг тўлиқ олинishi.
2. Олинadиган ахборотнинг ишончилиги ва аниқлигини таъминлаш.
3. Ахборотнинг ўз вақтида ва изчил олинishiни таъминлаш.
4. Хужжатлар ва кўрсаткичлар сонини қисқартириш мақсадида алоҳида хужжатлар, кўрсаткичлар ва шакллардан фойдаланилишининг такрорийлиги даражасини аниқлаш.
5. Ахборот тизимини ва ахборот оқимларини ташкил қилиш.
6. Ахборот тизимларини механизациялаштириш ва автоматлаштириш.
7. Статистик, оператив ва бухгалтерия хисобини ташкил қилиш.

Бошқарув аппаратининг ахборотга бўлган эҳтиёжининг қондирилиши энг аввало турли бошқарув қарорларининг зарур маълумотлар билан таъминланганлиги билан белгиланади. Ахборот манбалари ва уларни қабул қилувчилар ўртасида рационал алоқаларни таъминлаш бошқарув тизими самарали фаолиятининг зарур шартларидан бири хисобланади.

Ахборот таъминоти ишончли, тўғри, объектив ва мазмунли бўлиши, ўз вақтида амалга оширилиши лозим.

Ахборот хажми кичик ва сермазмун, матни қисқа ва лунда бўлиши керак.

Энг прогрессив ахборот тизимини лойихалаштириш қўйидагиларни назарда тутади:

1. Мавжуд ахборот тизимининг тахлили, унинг асосий оқимларини ўрганиш.
2. Ахборот тизимининг иқтисодий моделини ишлаб чиқиш, ахборотнинг зарур хажми ва мазмунини белгилаш.
3. Ахборотни туплаш ва қайта ишлаш учун зарур техник воситаларни аниқлаш.
4. Ахборотни қайта ишлаш технологиясини ишлаб чиқиш.
5. Ахборотнинг вужудга келиши ва ундан фойдаланилишининг даврийлигини ўрнатиш.
6. Ахборотни ўзатиш ва қайта ишлашни механизациялаштириш ва автоматлаштириш учун қўлай бўлган ахборот оқимларини лойихалаштириш.

Хулосалар.

1. Ахборотни қайта ишлаш, излаб топиш ва сақлаш тўғри ташкил қилинган, бу жараёнларни механизациялаштириш ва автоматлаштириш имконияти мавжуд бўлган тақдирдагина ундан самарали фойдаланилиши мумкин.
2. Рекламанинг таъсир даражаси фақат нима айтилганига эмас, қандай айтилганига ҳам боғлиқ бўлади.
3. Реклама агентлигининг негизини тўрт бўлим: ижодий бўлим, реклама воситалари бўлими, тадқиқот бўлими ва тижорат бўлими ташкил қилади.
4. Ахборот таъминоти тизимини лойихалаштиришда ундан комплекс фойдаланиш шартлари хисобга олинади.
5. Энг прогрессив ахборот тизимини лойихалаштириш ахборот тизимининг тахлилини, модел ишлаб чиқишни, техник воситаларни аниқлашни, технологияни ишлаб чиқишни ва ахборот оқимларини лойихалаштиришни назарда тутади.

Саволлар.

1. Рекламага қандай талаблар қўйилади?
2. Товар ҳақидаги маълумот қандай талабларга жавоб бериши керак?
3. Реклама агентлиги қандай ишни бажаради?
4. Маълумотлар банки деганда нимани тушунасиш?
5. Ахборот таъминотини ташкил этиш қайси иш турларини ўз ичига олади?

«Ишлаб чиқариш менежменти» фанидан умумий саволлар.

1. Ишлаб чиқариш менежменти фанининг мақсади ва асосий вазифалари.
2. Бошқарув муносабатлари.
3. «Ишлаб чиқариш менежменти» фанининг мазмуни.
4. Ишлаб чиқаришнинг асосий элементлари.
5. Саноат ишлаб чиқаришини ташкил қилиш.
6. Товарлар бозоридан ресурсларни олиш.
7. Ишлаб чиқаришдаги маркетингнинг мақсади.
8. Бозорга чиқиш стратегиясининг босқичларини сананг.
9. Бозор шароитларида иқтисодий муносабатлар.
10. Иқтисодиётни бозор муносабатларига утказишнинг беш тамойилини айтинг.
11. Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштиришнинг асосий вазифалари.
12. Аҳолини ижтимоий ҳимоя қилиш.
13. Ислохотнинг ижтимоий йўналиши ҳақида.
14. Тизимли-вазиятли ёндашувни таърифлаш.
15. Вазиятли ёндашувнинг тизимли ёндашувдан фарқи.
16. Иқтисодий-математик моделлаштиришнинг моҳияти.
17. Менежментда мақсадли ёндашувнинг аҳамияти.
18. Лойиҳалаштириш босқичларини сананг.
19. Лойиҳалаштириш босқичлари ва улар ўртасидаги алоқа.
20. Менежментнинг иқтисодий самарадорлигини баҳолаш.
21. Ишлаб чиқариш самарадорлиги билан менежмент самарадорлиги ўртасидаги фарқи.
23. Махсулот таннарни буйича менежментнинг самарадорлигини аниқлаш.
24. Менежментнинг иқтисодий самарадорлиги аниқлаш.
25. Иқтисодий ва ижтимоий самарадорликнинг ўртасидаги фарқи.
26. Менежментни тадқиқ қилишдаги методлар.
27. Анализ билан синтезнинг фарқи.
28. Менежментни тадқиқ қилишнинг асосий йўналишлари.
29. Оператсион тизим.
30. Бозорни сегментларга бўлиш.
31. Маркетинг тадқиқотлари.
32. Маркетинг стратегияси босқичлари.
33. Чакана савдонинг улгуржи савдодан фарқи.
34. Бозорни рағбатлантиришнинг комплекс бюджети.
35. Бозорни рағбатлантириш сметаларини ишлаб чиқиш методлари.
36. Корхонанинг ташкилий тузилмаси.
37. Менежментнинг ташкилий тузилмасини тадқиқ қилиш.
38. Ташкилий тузилмаларни тадқиқ қилиш методлари.
39. Ички ва ташқи вазиятдаги ўзгаришлар айтинг.
40. Менежментнинг ташкилий тузилмасини таҳлил қилишдаги алоҳида эътиборли томони.
41. Ишлаб чиқариш менежментининг кадрлар таъминотини тадқиқ қилишнинг мақсади ва вазифалари.
42. Меҳнатни тақсимлаш ва бирлаштириш.
43. Иш вақтини ўрганиш усуллари.
44. Ходимнинг эгаллаган лавозимига лойиқлигини аниқлаш.
45. Бошқарув аппарати ходимларининг меҳнат шароитлари.
46. Реклама таъминотининг таҳлили.

47. Ахборот таъминотининг тахлили.
48. Ахборот таъминоти тахлилининг босқичлари.
49. Ахборот таъминоти семантик жихатининг тахлили.
50. Ахборот оқимларини тадқиқ қилиш.
51. Хужжатлар ва иш юритишни ўрганиш мақсадлари ва методлари.
52. Хужжатлар ва иш юритишнинг тахлили учун маълумотлар манбаини айтинг.
53. Хужжат турлари.
54. Ички ва ташқи хужжатлар туркумини айтинг.
55. Хужжатлар ижроси устидан назоратни амалга ошириш.
56. Бошқарув қарорларининг моҳияти.
57. Бошқарув қарорларини қабул қилиш ва бажариш жараёнинг тахлили.
58. Қабул қилинган қарорнинг истиқболлилиги.
59. Қарорларнинг турлари.
60. Бошқарув қарорларини тайёрловчи органлар.
61. Илмий-техник бошқарувнинг умумий функциялари.
62. Бошқарув тизими техник таъминотининг тахлили.
63. Бошқарув тизимини механизациялаштириш ва автоматлаштириш ўртасидаги фарқ.
64. Ишлаб чиқариладиган маҳсулот сифатига таъсир қилувчи омиллар.
65. Маҳсулот сифатини текширишнинг икки усули.
66. Мехнат жамоасини ижтимоий бошқаришга таъсир кўрсатувчи омиллар.
67. Корхонада ижтимоий бошқарувнинг амалга оширилиши.
68. Ижтимоий бошқарув методлари.
69. Мехнат жамоасидаги ижтимоий-психологик муҳитнинг аниқланиши.
70. Яхши ишлашга рағбатлаштиришни таҳлил қилиш.
71. Ишлаб чиқариш менежментининг ташкилий-иқтисодий моделини ишлаб чиқиш тартиби.
72. Бозор ислохотларини чуқурлаштириш шароитларида ишлаб чиқариш менежментига қўйиладиган талаблар.
73. Ишлаб чиқариш менежментининг мазмуни.
74. Ишлаб чиқариш менежментини лойихалаштиришнинг асосий босқичлари.
75. Ишлаб чиқариш менежменти лойихасини жорий қилишни ташкил этиш.
76. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури.
77. Бозор муносабатлари менежерлар ва мутахассисларга қўйиладиган талаблар.
78. Кадрларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш методлари.
79. Менежерлар ва мутахассисларнинг аттестацияси ким ўтказадиган ташкилотлар ва муддатлари.
80. Менежерларнинг ишбилармонлиги ва шахсий хислатларини баҳолаш.
81. Рекламага қўйиладиган талаблар.
82. Товар ҳақидаги маълумотнинг талабларга жавоб бериши.
83. Реклама агентлигининг бажарадиган ишлари.
84. Маълумотлар банки ҳақида.
85. Ахборот таъминотини ташкил этиш.
86. Бошқарув қарорларининг турлари.
87. Бошқарув қарорларини асослаш методлари.
88. Бошқарув қарорларининг мақбул вариантини танлаб олиш.
89. Қабул қилинган қарорларни бажаришни ташкил қилиш ва назорат қилиш.
90. Савдо бошқарувининг тамойилга кўра ташкил қилиниши.
91. Савдо агентлари ҳақида.
92. Савдо агенти ишининг самарадорлигини баҳолаш.
93. Савдони рағбатлантириш билан шуғулланадиган ташкилотлар.
94. Илмий-техник бошқарувнинг умумий функциялари.
95. Илмий-техник бошқарувнинг махсус функциялари.

96. АҚШ да амал қилувчи "1-10-100" формуласининг маъноси.
97. Илмий-техник бошқарувни лойихалаштириш ишларининг амалга оширилиши.
98. Менежернинг меҳнат жамоасини муваффақиятли бошқариш омиллари.
99. Ижтимоий бошқарув.
100. Низолар ва стрессларни бошқариш.
101. Меҳнат жамоасини ижтимоий ривожлантириш режасининг мазмуни.
102. Низоларни ҳал қилишнинг усуллари.
103. Менежментни такомиллаштириш лойихасини жорий қилишнинг асосий босқичлари.
104. Лойиханинг моддий-техник таъминоти.
105. Корхонада янги ускунани жорий қилишнинг тизимли графигини тузиш.
106. Менежмент лойихасини жорий қилиш ва бошқариш.
107. Лойиханинг амалдаги иқтисодий самарадорлигини ҳисоб-китоб қилиш.

«Ишлаб чиқариш менежменти» фанидан тест саволлари.

1. Мулкчиликнинг қандай турларини биласиз?

- A) хусусий, аралаш.
B) хусусий мулкчилик, жамоа мулки.
C) шахсий ва хусусий мулк, жамоа мулки, давлат мулки, аралаш мулк, қўшма корхоналар мулки.
D) қўшма корхоналар мулки, жамоа мулки.

2. Режалаштиришнинг қандай турларини биласиз?

- A) узок муддатли режалаштириш, қисқа муддатли режалаштириш.
B) стратегик режалаштириш, узок муддатли режалаштириш, тактик режалаштириш.
C) узок муддатли режалаштириш, урта муддатли, қисқа муддатли режалаштириш.
D) стратегик режалаштириш, тактик режалаштириш, урта муддатли режалаштириш.

3. Бизнес-режа нима?

- A) бизнес-режа фирманинг ривожланиш стратегиясини белгилаб берадиган асосий ҳужжат.
B) бу бошқарув йўналишларини белгилаш учун тузилган ҳужжат.
C) тадбиркорликни оператив фаолиятини юргизиш режаси.
D) корхонанинг қисқа даврга мулжалланган режаси.

4. Мулк шаклига қараб корхоналар қандай турларга бўлинади?

- A) хусусий, акциядорлик, жамоа, давлат, ижара, қўшма корхоналар
B) хусусий, акциядорлик, жамоа, давлат, қўшма корхоналар
C) хусусий корхоналар, жамоа корхоналари, давлат корхоналари, қўшма корхоналар
D) кичик корхоналар, қўшма корхоналар

5. Ташкилот деганда нимани тушунасиз?

- A) йирик куп тармоқли корпорация.
B) махсулот ишлаб чиқарадиган мустақил ҳужалик юритувчи субъект.
C) куп киррали тушунча.
D) мустақил ҳужалик юритувчи субъектларнинг вақтинчалик иттифоқи.

6. Концерн нима?

- A) корхоналар бирлашувининг бир қуриниши, ҳуқуқий мустақил, аммо битта марказдан бошқариб бориладиган фирмалар бирлашмаси.
B) юридик шахс ҳуқуқларига эга бўлган мустақил ҳужалик юритувчи субъект.
C) имтиёзли солиқ тулаш ҳудудида бунёд этилган корхона.
D) мулк эгалари томонидан бир канча мустақил ҳиссадорлик жамиятларини назорат этувчи жамият.

7. Битим асосида тузиладиган бирлашмалар шакли:

- A) холдинг.
- B) картел.
- C) молиявий-саноат гурухи.
- D) синдикат.

8. “Холдинг” компанияси нима?

- A) бир хил махсулотларнинг асосий ишлаб чиқарувчиларни бирлаштирувчи корхона
- B) мулк эгалари томонидан бир канча мустақил акциядорлик жамиятлари фаолиятини назорат қилиш мақсадида ташкил этилган ҳиссадорлик жамияти
- C) монополистик корхонанинг бир тури
- D) куп тарафлама қўшма корхона

9. Акциядорлик жамияти деганда нимани тушунасиш:

- A) жисмоний шахслар капиталларининг бирлашувидир, у акциялар чиқариш йули билан ташкил этилади
- B) фаолияти маданий, ижтимоий, илмий ва шу қаби мақсадлар остида бирлаштирилган жисмоний ва юридик шахслар бирлашмаси
- C) компаниянинг молиявий ҳужалик фаолиятини текширувчи корхона.
- D) юридик шахс ҳуқуқига эга бўлган мустақил ҳужалик субъекти

10. Бозор инфратузилмаси деганда нимани тушунасиш?

- A) товар олди-сотди қараёнида талаб ва таклиф муносабатлари
- B) бозор иқтисодиёти учун тадбиркорлик фаолиятига бевосита таъсир қўраётган ҳар қил хизматлар қўраётган соҳалар
- C) бозор мувозанатининг мавжудлиги
- D) бозордаги талаб ва таклифни тарқибан бир-бирига номувофик қилиши

11. Масулияти чекланган жамият қандай жамият?

- A) устав фонди таъсис ҳужжатларида белгиланган миқдордаги қўлашларига бўлинган, бир ёки бир неча шахслар томонидан таъсис этилган жамият
- B) акциядорлари қўлашларига тегишли акцияларни бошқа акциядорларнинг қўлашларисиз эркин тасарруф қила оладиган жамият
- C) акциядорлар қўлаш унинг таъсисчилари қўрасида тақсимланадиган жамият
- D) товар ишлаб чиқариш мақсадида ресурсларни қўлатувчи жамият

12. Акциядорлик жамияти қандай жамият?

- A) юридик шахс ҳуқуқига эга бўлган мустақил ҳужалик қўритувчи субъект
- B) жисмоний шахслар капиталларининг бирлашган жамият бўлиб, у акциялар чиқариш йули билан бунёд этилади
- C) ширкат қў фаолияти учун Низом қўлалидан қўп бўлган қўл миқдорида қўвобгар ҳисобланади
- D) мулк эгалари томонидан бир канча мустақил акциядорлик жамиятлари фаолиятини назорат қилиш мақсадида ташкил этилган ҳиссадорлик жамиятидир

13. “Оқик турдаги акциядорлик жамияти, қў...”

- A) акциялар қўлаш унинг таъсисчилари қўрасида ёки қўларидан белгиланган шахслар қўраси иқида тақсимланадиган жамият
- B) давлат қўлки бўлган ва унинг назорати остида қўшловчи қўрхонадир

- С) акциядорлари узларига тегишли акцияларни бошка акциядорларнинг розилигисиз эркин тасарруф кила оладиган жамият
- Д) устав фонди таъсис хужжатларида белгиланган миқдордаги улушларга булинган бир ёки нечта шахслар томонидан таъсис килинган жамият

14. Ракобат нима?

- А) бозор иктисодиётида уз мавкеини мустахкамлаш учун кураш
- В) харидорлар уртасидаги кураш фаолияти
- Д) сотувчилар уртасидаги кураш фаолияти
- С) истеъмолчилар уртасидаги кураш фаолияти

15. Инвестиция деганда нимани тушунаси?

- А) пул муомаласини таъминлаш
- В) маблағни, маълум бойликни, кушимча даромад олиш мақсадида, ишлаб чиқариш ёки бошка соҳага жойлаштириш, маблағ сарфлаш
- С) мамлакат ичкараси тармоқларига узок муддатли капитал сарфлаш
- Д) мамлакат ташкараси иктисодиёти тармоқларига узок муддатли капитал сарфлаш

16. Инфляция деганда нимани тушунаси?

- А) нарх-наво умумий даражасининг ошиши, реал товарлар таклифларига нисбатан пул массаси ортиб, пулнинг кадр-қиммати ва харид қобилиятининг пасайиб кетиши
- В) нарх-наво умумий даражасининг пасайиши
- С) ҳудудий омиллар, сиёсий омиллар
- Д) ҳуқуқий омиллар, сиёсий омиллар

17. Маркетинг нимани англатади?

- А) у муҳтожликни ва эҳтиёжни айирбошлаш орқали қондиришга қаратилган инсон фаолиятидир
- В) бозорда маҳсулотни сотишдир
- С) талабни қондиришга қаратилган инсон фаолияти
- Д) истеъмолчилар тугрисида ахборот туплаш

18. Акцияларни қандай турларини биласиз?

- А) очик турдаги акционерлик жамиятлари акциялари, номли акциялар
- В) акциядорлик жамиятлари акциялари, “такдим этувчи” акциялар, ёпик турдаги акциялар
- С) очик ва ёпик турдаги акционерлик жамиятлари акциялари, махсус акциялар, “такдим этувчи” акциялари, оддий акциялар, имтиёзли акциялар
- Д) имтиёзли акциялар, оддий акциялар

19. Инвестицияни қандай турларини биласиз?

- А) хорижий инвестициялар, молиявий инвестициялар
- В) молиявий инвестициялар, моддий инвестициялар, аклий (интеллектуал) инвестициялар
- С) молиявий инвестициялар, моддий инвестициялар
- Д) аклий инвестициялар, моддий инвестициялар

20. Биржанинг қандай турлари мавжуд?

- А) товар биржаси, қимматбаҳо қозғалар биржаси, фонд биржаси, валюта биржаси ва ҳоказолар
- В) товар биржаси, фонд биржаси
- С) қимматбаҳо қозғалар биржаси, валюта биржаси
- Д) фонд биржаси, валюта биржаси

21. Қўшма қорхоналари деганда нимани тушунаси?

- A) хусусий, давлат ва жамоа мулкнинг аралаш маблағларига таянади
B) хусусий ва давлат мулки асосида ташкил топган корхона
C) хусусий ва жамоа мулки асосида ташкил топган корхона
D) миллий ва хорижий капитал асосида ташкил топган корхона

22. “Ишлаб чиқариш менежменти” фанининг уч асосий бўлимлари:

- A) иқтисодий тадқиқотлар утқизиш
B) иқтисодий тадқиқотларнинг назарий қоидалари ёритилиши
C) ишлаб чиқариш менежменти ташкилотини лойihalаштириш
D) ишлаб чиқариш менежменти ташкилотини тадқиқ қилиш

23. “Ишлаб чиқариш менежменти” курсининг асосий урганиш объектлари:

- A) бошқарув функциялари
B) бошқарув қарорлари
C) қарорларни қабул қилиш
D) қарорларни баҳарлилиши

24. Ишлаб чиқаришнинг асосий элементлари:

- A) маркетинг
B) бозор
C) саноат
D) мақсад

25. Меҳнат воситаларига:

- A) асбоб-ускуналар
B) меҳнат қуроллари
C) ишлаб чиқариш бинолари
D) машиналар

26. Ишлаб чиқарувчи қучларнинг асосий элементлари:

- A) одамлар, меҳнат жамоалари
B) техника, асбоб-ускуналар
C) мураккаб машина
D) хом ашё

27. Ижтимоий бошқарувнинг ҳар бир даражасининг объектини курсатинг.

- A) Инсон
B) Корхона.
C) Ташкилот.
D) Ишчилар

28. Қўшма корхоналар қандай корхоналар ҳисобланади?

- A) давлат ва жамоа мулки асосида ташкил топган корхона;
B) хусусий ва жамоа мулки асосида ташкил топган корхона.
C) хусусий ва давлат мулки асосида ташкил топган корхона;
D) миллий ва хорижий капитал асосида ташкил топган корхона.

29. Ишлаб чиқариш менежменти ташкилотини урганиш:

- A) таҳлил қилиш
B) таҳлил ва синтезни уйғунлаштириш
C) дедуктив ва индуктив методларни қўллаш
D) синтезни уйғунлаштириш

30. Статистик -иқтисодий метод бу:

- A) менежмент ташкилотининг микдорий ва сифат таҳлили
B) микдорий таҳлил
C) сифат таҳлили
D) сифат жиҳатларининг бирлиги

31. Таҳлил неча боскичдан иборат булади:

- A) уч
- B) турт
- C) олти
- D) беш

32. Корхонанинг бутун ишлаб чиқариш фаолияти қандай аталади:

- A) операцион тизим
- B) қайта ишловчи тизимга
- C) тизим
- D) фаолият

33. “Мақсадлар дарахти” ифодаси:

- A) мақсадлар, уларга эришиш
- B) эришиш воситалари
- C) график ифодаси
- D) мақсадлар, уларга эришиш воситалари уртасидаги алоқаларнинг график ифодаси.

34. Ахборот тарқатиш воситалари:

- A) газета ва журналлар
- B) радио ва телевидение
- C) плакатлар, каталоглар
- D) ҳама жавоб тугри.

35. Иш юритув ташкилоти қайси йўналишлар бўйича таҳлил қилинади:

- A) ҳужжатларни рўйхатга олиш
- B) ҳужжатлар ижроси
- C) архивда сақлаш
- D) оператив ҳужжатлар

36. Бошқарув жараёнининг асосий мазмуни:

- A) қарорни асослаш
- B) қарор қабул қилиш
- C) қарорларни бажарилиши
- D) бажарилишини ташкил этиш

37. Илмий-техник бошқарувни таҳлил қилишда нималарга эътибор бериш лозим:

- A) режаларнинг мавжудлигига
- B) ишларнинг комплекслиги
- C) янги техника ва технологиялар
- D) янги техника ва технологияларни жорий қилиш режаларининг мавжудлиги ва бажарилиши

38. Ижтимоий муносабатлар бу:

- A) психологик муносабатлар
- B) маънавий муносабатлар
- C) социологик, психологик, маънавий ва ахлокий
- D) ахлокий муносабатлар

39. Аттестация ўтказиш ўз ичига:

- A) иш режасини тузиш
- B) комиссия ташкил қилиш
- C) экспертларни танлаш
- D) комиссия ишини ташкил қилиш

40. Реклама агентлигини қайси бўлимлар ташкил қилади:

- A) ижодий бўлим
- B) реклама воситалари бўлими
- C) тадқиқот бўлими

D) тижорат булими

41. Бошқарув қарорини тайёрлаш жараёни нимадан иборат:

A) вазифани тушуниб етиш ва мақсадни аниқлаб олишдан

B) мақсадни аниқлаб олишдан

C) вазифани аниқлаб олишдан

D) истикболли ва илмий асослангандан

42. Илмий-техник бошқарувнинг мақсади:

A) ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш

B) сарф-харажатларни ошириш

C) меҳнат унумдорлигини ошириш

D) ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, бошқарув, сарф-харажатларни қисқартириш, меҳнат унумдорлигини ошириш

45. Ишлаб чиқарувчи кучларнинг асосий элементлари:

A) одамлар, меҳнат жамоалари

B) техника, асбоб-ускуналар

C) мураккаб машина

D) хом ашё

46. Ижтимоий бошқарув қарори:

A) Менежернинг аниқ бошқарув фаолияти натижасидир.

B) раҳбарнинг вазифалари доирасига кирган.

C) фақат бош раҳбарга таалуқли бўлган ҳуқуқ ва мажбуриятлар.

D) корхонанинг умум бошқарув тизими.

47. Ишлаб чиқариш менежменти ташкилотини урганиш:

A) таҳлил қилиш

B) таҳлил ва синтезни уйғунлаштириш

C) дедуктив ва индуктив методларни қўллаш

D) синтезни уйғунлаштириш

48. Ишлаб чиқариш жамоаси орасида туғри алоқа деб,

A) раҳбар ходимнинг жамоа орасидаги ҳар бир ходим билан бўлган алоқаси.

B) Меҳнатни туғри ташкил этиш

C) меҳнат шароитини яхшилаш

D) корхоналарни хусусийлаштириш

49. Ахборот тарқатиш воситалари:

A) газета ва журналлар

B) радио ва телевидение

C) плакатлар, каталоглар

D) ҳамма жавоблар туғри.

50. Илмий-техник бошқарувни таҳлил қилишда нималарга эътибор бериш лозим:

A) режаларнинг мавжудлигига

B) ишларнинг комплекслиги

C) янги техника ва технологиялар

D) янги техника ва технологияларни жорий қилиш режаларининг мавжудлиги ва бажарилиши

51. Ишлаб чиқариш жамоасида асосан қайси таркиб асосий рол уйнайди.

A) маъмурий -ҳуқуқий

B) коллегиячилик, ташкил этиш

C) расмий

D) яккабошчилик. демократик.

52. Қўшма корхоналари деганда нимани тушунаси?

A) хусусий, давлат ва жамоа мулканинг аралаш маблағларига таянади

- В) миллий ва хорижий капитал асосида ташкил топган корхона
- С) хусусий ва жамоа мулки асосида ташкил топган корхона
- Д) хусусий ва давлат мулки асосида ташкил топган корхона

53. “Ишлаб чиқариш менежменти” фанининг уч асосий бўлимлари:

- А) ишлаб чиқариш менежменти ташкилотини лойиҳалаштириш
- В) иқтисодий тадқиқотларнинг назарий қоидалари ёритилиши
- С) иқтисодий тадқиқотлар утқозиш
- Д) ишлаб чиқариш менежменти ташкилотини тадқиқ қилиш

54. “Ишлаб чиқариш менежменти” курсининг асосий урганиш объектлари:

- А) бошқарув қарорлари
- В) бошқарув функциялари
- С) қарорларни қабул қилиш
- Д) қарорларни бажарилиши

55. Ишлаб чиқаришнинг асосий элементлари:

- А) маркетинг
- В) саноат
- С) бозор
- Д) мақсад

56. Мехнат воситаларига:

- А) машиналар
- В) меҳнат қуроллари
- С) ишлаб чиқариш бинолари
- Д) асбоб-ускуналар

57. Ишлаб чиқарувчи қўлларнинг асосий элементлари:

- А) техника, асбоб-ускуналар
- В) одамлар, меҳнат жамоалари
- С) мураккаб машина
- Д) хом ашё

58. Ижтимоий бошқарувнинг ҳар бир даражасининг объектини курсатинг.

- А) Ташкилот.
- В) Корхона.
- С) Инсон
- Д) Ишчилар

59. Қўшма корхоналар қандай корхоналар ҳисобланади?

- А) миллий ва хорижий капитал асосида ташкил топган корхона
- В) хусусий ва жамоа мулки асосида ташкил топган корхона.
- С) хусусий ва давлат мулки асосида ташкил топган корхона;
- Д) давлат ва жамоа мулки асосида ташкил топган корхона;

60. Ишлаб чиқариш менежменти ташкилотини урганиш:

- А) таҳлил ва синтезни уйғунлаштириш
- В) таҳлил қилиш
- С) дедуктив ва индуктив методларни қўллаш
- Д) синтезни уйғунлаштириш

61. Мулкчиликнинг қандай турларини биласиз?

- А) шахсий ва хусусий мулк, жамоа мулки, давлат мулки, аралаш мулк, қўшма корхоналар мулки.
- В) хусусий мулкчилик, жамоа мулки.
- С) хусусий, аралаш.

D) кушма корхоналар мулки, жамоа мулки.

62. Режалаштиришнинг қандай турларини биласиз?

A) узок муддатли режалаштириш, урта муддатли, киска муддатли режалаштириш

B) стратегик режалаштириш, узок муддатли режалаштириш, тактик режалаштириш.

C) узок муддатли режалаштириш, киска муддатли режалаштириш.

D) стратегик режалаштириш, тактик режалаштириш, урта муддатли режалаштириш.

63. Бизнес-режа нима?

A) тадбиркорликни оператив фаолиятини юргизиш режаси.

B) бу бошқарув йуналишларини белгилаш учун тузилган ҳужжат.

C) бизнес-режа фирманинг ривожланиш стратегиясини белгилаб берадиган асосий ҳужжат.

D) корхонанинг киска даврга мулжалланган режаси.

64. Мулк шаклига қараб корхоналар қандай турларга бўлинади?

A) хусусий корхоналар, жамоа корхоналари, давлат корхоналари, кушма корхоналар

B) хусусий, акциядорлик, жамоа, давлат, кушма корхоналар

C) хусусий, акциядорлик, жамоа, давлат, ижара, кушма корхоналар

D) кичик корхоналар, кушма корхоналар

65. Ташкилот деганда нимани тушунаси?

A) махсулот ишлаб чиқарадиган мустакил ҳужалик юритувчи субъект

B) йирик куп тармокли корпорация.

C) куп киррали тушунча.

D) мустакил ҳужалик юритувчи субъектларнинг вақтинчалик иттифоқи.

66. Концерн нима?

A) имтиёзли солиқ тулаш ҳудудида бунёд этилган корхона.

B) юридик шахс ҳуқуқларига эга бўлган мустакил ҳужалик юритувчи субъект.

C) корхоналар бирлашувининг бир қуриниши, ҳуқуқий мустакил, аммо битта марказдан бошқариб бориладиган фирмалар бирлашмаси

D) мулк эгалари томонидан бир қанча мустакил ҳиссадорлик жамиятларини назорат этувчи жамият.

67. Битим асосида тузиладиган бирлашмалар шакли:

A) картел.

B) холдинг.

C) молиявий-саноат гуруҳи.

D) синдикат.

68. “Холдинг” компанияси нима?

A) куп тарафлама кушма корхона

B) мулк эгалари томонидан бир қанча мустакил акциядорлик жамиятлари фаолиятини

назорат қилиш мақсадида ташкил этилган ҳиссадорлик жамияти

C) монополистик корхонанинг бир тури

D) бир хил махсулотларнинг асосий ишлаб чиқарувчиларни бирлаштирувчи корхона

69. Акциядорлик жамияти деганда нимани тушунаси?

A) компаниянинг молиявий ҳужалик фаолиятини текширувчи корхона.

- В) фаолияти маданий, ижтимоий, илмий ва шу каби мақсадлар остида бирлаштирилган жисмоний ва юридик шахслар бирлашмаси
- С) жисмоний шахслар капиталларининг бирлашувидир, у акциялар чикариш йули билан ташкил этилади
- Д) юридик шахс ҳуқуқига эга булган мустиқил ҳужалик субъекти

70. Бозор инфратузилмаси деганда нимани тушунаси?

- А) товар олди-сотди жараёнида талаб ва таклиф муносабатлари
- В) бозор мувозанатининг мавжудлиги
- С) бозор иқтисодиёти учун тадбиркорлик фаолиятига бевосита таъсир қурсатадиган ҳар хил хизматлар қурсатадиган соҳалар
- Д) бозордаги талаб ва таклифни таркибан бир-бирига номувофик келиши

71. Масулияти чекланган жамият қандай жамият?

- А) акциядорлар фақат унинг таъсисчилари уртасида тақсимланадиган жамият
- В) акциядорлари узларига тегишли акцияларни бошқа акциядорларнинг розилигисиз эркин тасарруф қила оладиган жамият
- С) устав фонди таъсис ҳужжатларида белгиланган микдордаги улушларига булинган, бир ёки бир неча шахслар томонидан таъсис этилган жамият
- Д) товар ишлаб чикариш мақсадида ресурсларни ишлатувчи жамият

72. Акциядорлик жамияти қандай жамият?

- А) юридик шахс ҳуқуқига эга булган мустиқил ҳужалик юритувчи субъект
- В) мулк эгалари томонидан бир қанча мустиқил акциядорлик жамиятлари фаолиятини назорат қилиш мақсадида ташкил этилган ҳиссадорлик жамиятидир
- С) ширкат уз фаолияти учун Низом капиталидан қуп булган пул микдорида жавобгар ҳисобланади
- Д) жисмоний шахслар капиталларининг бирлашган жамият булиб, у акциялар чикариш йули билан бунёд этилади

73. “Очик турдаги акциядорлик жамияти, бу...”

- А) акциядорлари узларига тегишли акцияларни бошқа акциядорларнинг розилигисиз

эркин тасарруф қила оладиган жамият

- В) давлат мулки булган ва унинг назорати остида ишловчи корхонадир
- С) акциялар фақат унинг таъсисчилари уртасида ёки илгаридан белгиланган шахслар доираси ичида тақсимланадиган жамият
- Д) устав фонди таъсис ҳужжатларида белгиланган микдордаги улушларга булинган бир ёки нечта шахслар томонидан таъсис қилинган жамият

74. Рақобат нима?

- А) сотувчилар уртасидаги қураш фаолияти
- В) харидорлар уртасидаги қураш фаолияти
- С) истеъмолчилар уртасидаги қураш фаолияти
- Д) бозор иқтисодиётида уз мавқеини мустиқамлаш учун қураш

75. Инвестиция деганда нимани тушунаси?

- А) маблағни, маълум бойликни, қушимча даромад олиш мақсадида, ишлаб чикариш ёки бошқа соҳага жойлаштириш, маблағ сарфлаш.

- В) пул муомаласини таъминлаш
- С) мамлакат ичкараси тармокларига узок муддатли капитал сарфлаш
- Д) мамлакат ташкараси иктисодиёти тармокларига узок муддатли капитал сарфлаш

76. Инфляция деганда нимани тушунаси?

- А) худудий омиллар, сиёсий омиллар
- В) нарх-наво умумий даражасининг пасайиши
- С) нарх-наво умумий даражасининг ошиши, реал товарлар таклифларига нисбатан пул массаси ортиб, пулнинг кадр- киммати ва харид қобилиятининг пасайиб кетиши
- Д) ҳукукий омиллар, сиёсий омиллар

77. Маркетинг нимани англатади?

- А) у мухтожликни ва эҳтиёжни айирбошлаш оркали кондирингга қаратилган инсон фаолиятидир
- В) истеъмолчилар тугрисида ахборот туплаш
- С) талабни кондирингга қаратилган инсон фаолияти
- Д) бозорда маҳсулотни сотишдир

78. Акцияларни қандай турларини биласиз?

- А) очик ва ёпик турдаги акционерлик жамиятлари акциялари, махсус акциялар, “такдим этувчи” акциялари, оддий акциялар, имтиёзли акциялар
- В) акциядорлик жамиятлари акциялари, “такдим этувчи” акциялар, ёпик турдаги акциялар
- С) очик турдаги акционерлик жамиятлари акциялари, номли акциялар
- Д) имтиёзли акциялар, оддий акциялар

79. Инвестицияни қандай турларини биласиз?

- А) молиявий инвестициялар, моддий инвестициялар
- В) молиявий инвестициялар, моддий инвестициялар, аклий (интеллектуал) инвестициялар
- С) хорижий инвестициялар, молиявий инвестициялар
- Д) аклий инвестициялар, моддий инвестициялар

80. Бошқарув қарорини тайёрлаш жараёни нимадан иборат:

- А) вазифани тушуниб етиш ва мақсадни аниқлаб олишдан
- В) истикболли ва илмий асослангандан
- С) вазифани аниқлаб олишдан
- Д) мақсадни аниқлаб олишдан

81. Илмий-техник бошқарувнинг мақсади:

- А) ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш
- В) ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, бошқарув, сарф-харажатларни қисқартириш, меҳнат унумдорлигини ошириш
- С) меҳнат унумдорлигини ошириш
- Д) сарф-харажатларни ошириш

82. Ишлаб чиқарувчи қўлларнинг асосий элементлари:

- А) мураккаб машина
- В) техника, асбоб-ускуналар
- С) одамлар, меҳнат жамоалари
- Д) хом ашё

83. Ижтимоий бошқарув қарори:

- А) Менежернинг аниқ бошқарув фаолияти натижасидир.
- В) қўлларнинг умум бошқарув тизими
- С) қарор бош раҳбарга тааллуқли бўлган ҳуқуқ ва мажбуриятлар.

D) рахбарнинг вазифалари доирасига кирган.

84. Ишлаб чиқариш менежменти ташкилотини урганиш:

A) таҳлил ва синтезни уйғунлаштириш

B) таҳлил қилиш

C) дедуктив ва индуктив методларни қўллаш

D) синтезни уйғунлаштириш

85. Ишлаб чиқариш жамоаси орасида туғри алоқа деб,

A) меҳнат шароитини яхшилаш

B) Меҳнатни туғри ташкил этиш

C) рахбар ходимнинг жамоа орасидаги ҳар бир ходим билан бўлган алоқаси

D) корхоналарни хусусийлаштириш

86. Моддий ишлаб чиқариш соҳасида меҳнат предметини курсатинг.

A) хом ашё ва материаллар.

B) техника, асбоб-ускуналар.

C) тайёр маҳсулот.

D) хом ашё.

87. Илмий-техник бошқарувни таҳлил қилишда нималарга эътибор бериш лозим:

A) режаларнинг мавжудлигига

B) янги техника ва технологияларни жорий қилиш режаларининг мавжудлиги ва бажарилиши

C) янги техника ва технологиялар

D) ишларнинг комплекслиги

88. Ишлаб чиқариш менежменти ташкилотини урганиш:

A) таҳлил қилиш

B) дедуктив ва индуктив методларни қўллаш

C) таҳлил ва синтезни уйғунлаштириш

D) синтезни уйғунлаштириш

89. Статистик -иктисодий метод бу:

A) микдорий таҳлил

B) менежмент ташкилотининг микдорий ва сифат таҳлили

C) сифат таҳлили

D) сифат жиҳатларининг бирлиги

90. Таҳлил неча босқичдан иборат бўлади:

A) олти

B) тўрт

C) уч

D) беш

91. Корхонанинг бутун ишлаб чиқариш фаолияти қандай аталади:

A) тизим

B) қайта ишловчи тизимга

C) операцион тизим

D) фаолият

92. “Мақсадлар дарахти” ифодаси:

A) мақсадлар, уларга эришиш воситалари уртасидаги алоқаларнинг график ифодаси

B) эришиш воситалари

C) график ифодаси

D) мақсадлар, уларга эришиш

93. Ахборот тарқатиш воситалари:

A) газета ва журналлар

B) радио ва телевидение

С) плакатлар, каталоглар

Д) ҳама жавоб тугри

94. Иш юритув ташкилоти қайси йўналишлар бўйича таҳлил қилинади:

А) ҳужжатлар ижроси

В) ҳужжатларни рўйхатга олиш

С) архивда сақлаш

Д) оператив ҳужжатлар

95. Бошқарув жараёнининг асосий мазмуни:

А) қарорни асослаш

В) қарорларни бажарилиши

С) қарор қабул қилиш

Д) бажарилишини ташкил этиш

96. Илмий-техник бошқарувни таҳлил қилишда нималарга эътибор бериш лозим:

А) янги техника ва технологияларни жорий қилиш режаларининг мавжудлиги ва бажарилиши

В) ишларнинг комплекслиги

С) янги техника ва технологиялар

Д) режаларнинг мавжудлигига

97. Ижтимоий муносабатлар бу:

А) психологик муносабатлар

В) маънавий муносабатлар

С) ахлокий муносабатлар

Д) социологик, психологик, маънавий ва ахлокий

98. Ишлаб чиқарувчи кучларнинг асосий элементлари:

А) техника, асбоб-ускуналар

В) одамлар, меҳнат жамоалари

С) мураккаб машина

Д) хом ашё

99. Моддий ишлаб чиқариш соҳасида меҳнат предмети курсатинг.

А) хом ашё ва материаллар.

В) техника, асбоб-ускуналар.

С) тайёр маҳсулот.

Д) хом ашё.

100. Бошқарув назариясининг асосий категорияларидан бирини курсатинг.

А) бошқарув.

В) маҳсулот.

С) мақсад.

Д) тизим.

Мустақил таълим мавзулари.

1. Ишлаб чиқариш менежменти” фанининг моҳияти ва мазмуни.
2. Бозор иқтисодиёти шароитларида ишлаб чиқариш бошқарув объекти сифатида.
3. Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари.
4. Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштириш методлари.
5. Ишлаб чиқариш менежментининг самарадорлигини баҳолаш.
6. Ишлаб чиқариш менежментини тадқиқ қилишнинг моҳияти ва методлари.
7. Ишлаб чиқариш менежментида маркетинг тадқиқотлари тизими.
8. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини тадқиқ қилиш.
9. Ишлаб чиқариш менежменти кадрлар таъминотининг таҳлили.
10. Ишлаб чиқариш менежменти реклама ва ахборот таъминотининг таҳлили.
11. Ҳужжатлар ва ҳужжатлар айланишининг таҳлили.

12. Бошқарув қарорларини асослаш, қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини ташкил этиш жараёнларининг таҳлили.
13. Ишлаб чиқаришни илмий-техник бошқаришнинг таҳлили.
14. Ишлаб чиқариш менежменти ижтимоий масалааларининг таҳлили.
15. Ишлаб чиқариш менежменти ташкилоти лойиҳасининг мазмуни ва уни ишлаб чиқиш тартиби.
16. Бошқарувнинг ташкилий тузилмасини лойиҳалаштириш.
17. Ишлаб чиқариш менежменти кадрлар таъминотини лойиҳалаштириш.
18. Ишлаб чиқариш менежменти реклама ва ахборот таъминотини лойиҳалаштириш.
19. Бошқарув қарорларини асослаш, қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини ташкил этиш жараёнини лойиҳалаштириш.
20. Товарни бозорга йўналтириш жараёнини лойиҳалаштириш.
21. Ишлаб чиқаришни илмий-техник бошқаришнинг лойиҳалаштириш.
22. Ишлаб чиқаришнинг ижтимоий бошқаришнинг лойиҳалаштириш.
23. Менежментни такомиллаштириш лойиҳасини ишлаб чиқаришга жорий қилиш.

“Ишлаб чиқариш менежменти” фанидан оралиқ, жорий назорат саволлари.

1- оралиқ назорат саволлари.

1. Ишлаб чиқариш менежменти фанининг мақсади ва асосий вазифалари.
2. Бошқарув муносабатлари.
3. «Ишлаб чиқариш менежменти» фанининг мазмуни.
4. Ишлаб чиқаришнинг асосий элементлари.
5. Саноат ишлаб чиқаришини ташкил қилиш.
6. Товарлар бозоридан ресурсларни олиш.
7. Ишлаб чиқаришдаги маркетингнинг мақсади.
8. Бозорга чиқиш стратегиясининг босқичларини сананг.
9. Бозор шароитларида иқтисодий муносабатлар.
10. Иқтисодиётни бозор муносабатларига утказишнинг беш тамойилини айтинг.
11. Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштиришнинг асосий вазифалари.
12. Аҳолини ижтимоий ҳимоя қилиш.
13. Ислохотнинг ижтимоий йўналиши ҳақида.
14. Тизимли-вазиятли ёндашувни таърифлаш.
15. Вазиятли ёндашувнинг тизимли ёндашувдан фарқи.
16. Иқтисодий-математик моделлаштиришнинг моҳияти.
17. Менежментда мақсадли ёндашувнинг аҳамияти.
18. Лойиҳалаштириш босқичларини сананг.
19. Лойиҳалаштириш босқичлари ва улар ўртасидаги алоқа.
20. Менежментнинг иқтисодий самарадорлигини баҳолаш.
21. Ишлаб чиқариш самарадорлиги билан менежмент самарадорлиги ўртасидаги фарқи.
23. Махсулот таннарни буйича менежментнинг самарадорлигини аниқлаш.
24. Менежментнинг иқтисодий самарадорлиги аниқлаш.
25. Иқтисодий ва ижтимоий самарадорлиқнинг ўртасидаги фарқи.
26. Менежментни тадқиқ қилишдаги методлар.
27. Анализ билан синтезнинг фарқи.
28. Менежментни тадқиқ қилишнинг асосий йўналишлари.
29. Оператсион тизим.
30. Бозорни сегментларга бўлиш.
31. Маркетинг тадқиқотлари.
32. Маркетинг стратегияси босқичлари.
33. Чакана савдонинг улгуржи савдодан фарқи.
34. Бозорни рағбатлантиришнинг комплекс бюджети.
35. Бозорни рағбатлантириш сметаларини ишлаб чиқиш методлари.

36. Корхонанинг ташкилий тузилмаси.
37. Менежментнинг ташкилий тузилмасини тадқиқ қилиш.
38. Ташкилий тузилмаларни тадқиқ қилиш методлари.
39. Ички ва ташқи вазиятдаги ўзгаришлар айтинг.
40. Менежментнинг ташкилий тузилмасини таҳлил қилишдаги алоҳида эътиборли томони.
41. Ишлаб чиқариш менежментининг кадрлар таъминотини тадқиқ қилишнинг мақсади ва вазифалари.
42. Мехнатни тақсимлаш ва бирлаштириш.
43. Иш вақтини ўрганиш усуллари.
44. Ходимнинг эгаллаган лавозимига лойиқлигини анилаш.
45. Бошқарув аппарати ходимларининг меҳнат шaroитлари.
46. Реклама таъминотининг таҳлили.
47. Ахборот таъминотининг таҳлили.
48. Ахборот таъминоти таҳлилининг босқичлари.
49. Ахборот таъминоти семантик жиҳатининг таҳлили.
50. Ахборот оқимларини тадқиқ қилиш.

2- оралиқ назорат саволлари.

1. Хужжатлар ва иш юритишни ўрганиш мақсадлари ва методлари.
2. Хужжатлар ва иш юритишнинг таҳлили учун маълумотлар манбаини айтинг.
3. Хужжат турлари.
4. Ички ва ташқи хужжатлар туркумини айтинг.
5. Хужжатлар ижроси устидан назоратни амалга ошириш.
6. Бошқарув қарорларининг моҳияти.
7. Бошқарув қарорларини қабул қилиш ва бажариш жараёнинг таҳлили.
8. Қабул қилинган қарорнинг истиқболлилиги.
9. Қарорларнинг турлари.
10. Бошқарув қарорларини тайёрловчи органлар.
11. Илмий-техник бошқарувнинг умумий функциялари.
12. Бошқарув тизими техник таъминотининг таҳлили.
13. Бошқарув тизимини механизациялаштириш ва автоматлаштириш ўртасидаги фарқ.
14. Ишлаб чиқариладиган маҳсулот сифатига таъсир қилувчи омиллар.
15. Маҳсулот сифатини текширишнинг икки усули.
16. Меҳнат жамоасини ижтимоий бошқаришга таъсир кўрсатувчи омиллар.
17. Корхонада ижтимоий бошқарувнинг амалга оширилиши.
18. Ижтимоий бошқарув методлари.
19. Меҳнат жамоасидаги ижтимоий-психологик муҳитнинг аниқланиши.
20. Яхши ишлашга рағбатлаштиришни таҳлил қилиш.
21. Ишлаб чиқариш менежментининг ташкилий-иқтисодий моделини ишлаб чиқиш тартиби.
22. Бозор ислохотларини чуқурлаштириш шaroитларида ишлаб чиқариш менежментига қўйиладиган талаблар.
23. Ишлаб чиқариш менежментининг мазмуни.
24. Ишлаб чиқариш менежментини лойихалаштиришнинг асосий босқичлари.
25. Ишлаб чиқариш менежменти лойихасини жорий қилишни ташкил этиш.
26. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури.
27. Бозор муносабатлари менежерлар ва мутахассисларга қўйиладиган талаблар.
28. Кадрларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш методлари.
29. Менежерлар ва мутахассисларнинг аттестацияси ким ўтказадиган ташкилотлар ва муддатлари.
30. Менежерларнинг ишбилармонлиги ва шахсий хислатларини баҳолаш.
31. Рекламага қўйиладиган талаблар.
32. Товар ҳақидаги маълумотнинг талабларга жавоб бериши.

33. Реклама агентлигининг бажарадиган ишлари.
34. Маълумотлар банки ҳақида.
35. Ахборот таъминотини ташкил этиш.
36. Бошқарув қарорларининг турлари.
37. Бошқарув қарорларини асослаш методлари.
38. Бошқарув қарорларининг мақбул вариантини танлаб олиш.
39. Қабул қилинган қарорларни бажаришни ташкил қилиш ва назорат қилиш.
40. Савдо бошқарувининг тамойилга кўра ташкил қилиниши.
41. Савдо агентлари ҳақида.
42. Савдо агенти ишининг самарадорлигини баҳолаш.
43. Савдони рағбатлантириш билан шуғулланадиган ташкилотлар.
44. Илмий-техник бошқарувнинг умумий функциялари.
45. Илмий-техник бошқарувнинг махсус функциялари.
46. АҚШ да амал қилувчи "1-10-100" формуласининг маъноси.
47. Илмий-техник бошқарувни лойихалаштириш ишларининг амалга оширилиши.
48. Менежернинг меҳнат жамоасини муваффақиятли бошқариш омиллари.
49. Ижтимоий бошқарув.
50. Низолар ва стрессларни бошқариш.

1- жорий назорат саволлари.

1. Ишлаб чиқариш менежменти фанининг мақсади ва асосий вазифалари.
2. Бошқарув муносабатлари.
3. «Ишлаб чиқариш менежменти» фанининг мазмуни.
4. Ишлаб чиқаришнинг асосий элементлари.
5. Саноат ишлаб чиқаришини ташкил қилиш.
6. Товарлар бозоридан ресурсларни олиш.
7. Ишлаб чиқаришдаги маркетингнинг мақсади.
8. Бозорга чиқиш стратегиясининг босқичларини сананг.
9. Бозор шароитларида иқтисодий муносабатлар.
10. Иқтисодиётни бозор муносабатларига утказишнинг беш тамойилини айтинг.
11. Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштиришнинг асосий вазифалари.
12. Аҳолини ижтимоий ҳимоя қилиш.
13. Ислохотнинг ижтимоий йўналиши ҳақида.
14. Тизимли-вазиятли ёндашувни таърифлаш.
15. Вазиятли ёндашувнинг тизимли ёндашувдан фарқи.
16. Иқтисодий-математик моделлаштиришнинг моҳияти.
17. Менежментда мақсадли ёндашувнинг аҳамияти.
18. Лойихалаштириш босқичларини сананг.
19. Лойихалаштириш босқичлари ва улар ўртасидаги алоқа.
20. Менежментнинг иқтисодий самарадорлигини баҳолаш.
21. Ишлаб чиқариш самарадорлиги билан менежмент самарадорлиги ўртасидаги фарқи.
23. Махсулот таннарни буйича менежментнинг самарадорлигини аниқлаш.
24. Менежментнинг иқтисодий самарадорлиги аниқлаш.
25. Иқтисодий ва ижтимоий самарадорликнинг ўртасидаги фарқи.
26. Менежментни тадқиқ қилишдаги методлар.
27. Анализ билан синтезнинг фарқи.
28. Менежментни тадқиқ қилишнинг асосий йўналишлари.
29. Оператсион тизим.
30. Бозорни сегментларга бўлиш.

2- жорий назорат саволлари.

1. Хужжатлар ва иш юритишни ўрганиш мақсадлари ва методлари.
2. Хужжатлар ва иш юритишнинг таҳлили учун маълумотлар манбаини айтинг.

3. Хужжат турлари.
4. Ички ва ташқи хужжатлар туркумини айтинг.
5. Хужжатлар ижроси устидан назоратни амалга ошириш.
6. Бошқарув қарорларининг моҳияти.
7. Бошқарув қарорларини қабул қилиш ва бажариш жараёнинг таҳлили.
8. Қабул қилинган қарорнинг истиқболлилиги.
9. Қарорларнинг турлари.
10. Бошқарув қарорларини тайёрловчи органлар.
11. Илмий-техник бошқарувнинг умумий функциялари.
12. Бошқарув тизими техник таъминотининг таҳлили.
13. Бошқарув тизимини механизациялаштириш ва автоматлаштириш ўртасидаги фарқ.
14. Ишлаб чиқариладиган маҳсулот сифатига таъсир қилувчи омиллар.
15. Маҳсулот сифатини текширишнинг икки усули.
16. Мехнат жамоасини ижтимоий бошқаришга таъсир кўрсатувчи омиллар.
17. Корхонада ижтимоий бошқарувнинг амалга оширилиши.
18. Ижтимоий бошқарув методлари.
19. Мехнат жамоасидаги ижтимоий-психологик муҳитнинг аниқланиши.
20. Яхши ишлашга рағбатлаштиришни таҳлил қилиш.
21. Ишлаб чиқариш менежментининг ташкилий-иқтисодий моделини ишлаб чиқиш тартиби.
22. Бозор ислохотларини чуқурлаштириш шароитларида ишлаб чиқариш менежментига қўйиладиган талаблар.
23. Ишлаб чиқариш менежментининг мазмуни.
24. Ишлаб чиқариш менежментини лойихалаштиришнинг асосий босқичлари.
25. Ишлаб чиқариш менежменти лойихасини жорий қилишни ташкил этиш.
26. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури.
27. Бозор муносабатлари менежерлар ва мутахассисларга қўйиладиган талаблар.
28. Кадрларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш методлари.
29. Менежерлар ва мутахассисларнинг аттестацияси ким ўтказадиган ташкилотлар ва муддатлари.
30. Менежерларнинг ишбилармонлиги ва шахсий хислатларини баҳолаш.

3- жорий назорат саволлари.

1. Рекламага қўйиладиган талаблар.
2. Товар ҳақидаги маълумотнинг талабларга жавоб бериши.
3. Реклама агентлигининг бажарадиган ишлари.
4. Маълумотлар банки ҳақида.
5. Ахборот таъминотини ташкил этиш.
6. Бошқарув қарорларининг турлари.
7. Бошқарув қарорларини асослаш методлари.
8. Бошқарув қарорларининг мақбул вариантини танлаб олиш.
9. Қабул қилинган қарорларни бажаришни ташкил қилиш ва назорат қилиш.
10. Савдо бошқарувининг тамойилга кўра ташкил қилиниши.
11. Савдо агентлари ҳақида.
12. Савдо агенти ишининг самарадорлигини баҳолаш.
13. Савдони рағбатлантириш билан шуғулланадиган ташкилотлар.
14. Илмий-техник бошқарувнинг умумий функциялари.
15. Илмий-техник бошқарувнинг махсус функциялари.
16. АҚШ да амал қилувчи "1-10-100" формуласининг маъноси.
17. Илмий-техник бошқарувни лойихалаштириш ишларининг амалга оширилиши.
18. Менежернинг мехнат жамоасини муваффақиятли бошқариш омиллари.
19. Ижтимоий бошқарув.
20. Низолар ва стрессларни бошқариш.

21. Маркетинг тадқиқотлари.
22. Маркетинг стратегияси босқичлари.
23. Чакана савдонинг улгуржи савдодан фарқи.
24. Бозорни рағбатлантиришнинг комплекс бюджети.
25. Бозорни рағбатлантириш сметаларини ишлаб чиқиш методлари.
26. Корхонанинг ташкилий тузилмаси.
27. Менежментнинг ташкилий тузилмасини тадқиқ қилиш.
28. Ташкилий тузилмаларни тадқиқ қилиш методлари.
29. Ички ва ташқи вазиятдаги ўзгаришлар айтинг.
30. Менежментнинг ташкилий тузилмасини таҳлил қилишдаги алоҳида эътиборли томони.
31. Ишлаб чиқариш менежментининг кадрлар таъминотини тадқиқ қилишнинг мақсади ва вазифалари.

Фойдаланиладиган адабиётлар.

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Т.2001.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури». Тошкент.2000..
3. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлидан. Тошкент, "Ўзбекистон", 1995.
4. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида. Хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Тошкент, "Ўзбекистон", 1997.
5. Абчук Б.А. Менежмент. Санкт-Петербург, 2002.
6. Большаков А.С.Михайилов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. П. 2001.
7. Фатхутдинов М. Производственный менеджмент. М. «Экономика».2001.
8. Герасименко В.В. Основы менеджмента. М. ТЕИС,2000.
- 9.Гершикова И.Н.Менеджмент. М. ЮНИТИ,2002.
- 10.Зайнутдинов Ш.Н. Амалий менежмент.Т.2003.
11. Зайнутдинов Ш.Н, Исмоилова Т.С. Ташкилот назарияси. Т.2002.
- 12.Папкин А.И. Основы практического менеджмента. М, ЮНИТИ,2002.
- 13.Ғуломов С.С. Менежмент асослари. Т Шарқ.2002.
14. Ғуломов С.С. Тадбиркорлик ва кичик бизнес. Т.2002.
15. Шарифхужаев М, Абдуллаев Ё. Менежмент.2001.
16. Абдурахмонов Қ.Х. Мехнат иқтисодиёти.2004.
17. Ишмухамедов А.Э, Асқарова М.Т.Ўзбекистон миллий иқтисодиёти.2002.

Қўшимча адабиётлар.

- 1.О.С.Виханский, А.Наумов. Менеджмент. М.Высшая школа.2000.
2. И.М.Омаров.Руководитель в стил управления.М.2000.
3. Зайнутдинов Ш.Н, Муркаев И.У, Сагдуллаев Ж.Т. Менемент асослари. Т молия.2001.
4. Психология и педагогика: Учебник.-М.:Изд. Элит.2004
- 5.Тулаганова Д.С, Акаитдинова М.А. Менежмент социологияси ва психологияси. Укув кулланма. ТДИУ.2004.
- 6.И.Исинова. Японские методы управления коллективом. М.2000.
- 7.Н.Н.Комозин, А.И.Кравченко. Популярная психология. М.2000.
- 8.А.О.Савеницкий. Социальная психология управления. Л.2001.
9. П.Платонов. Психология коллективной деятельности. Л.2001.
10. А.В.Филиппов. Производственная социология, психология и педагогика.М.2001.
- 11.Ғуломов С.С. Менежмент асослари. Т. Шарқ.2002
12. Ғуломов С.С.Тадбиркорлик ва кичик бизнес. Т.2002.

Мундарижа.

№

Мавзулар номи.

1	Кириш	2
2	“Ишлаб чиқариш менежменти” фанининг моҳияти ва мазмуни.	3
3	Бозор иқтисодиёти шароитларида товар ишлаб чиқариш бошқарув объекти сифатида	7
4	Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари	10
5	Ишлаб чиқариш менежментини такомиллаштириш методлари.	13
6	Ишлаб чиқариш менежменти самарадорлигини баҳолаш.	17
7	Ишлаб чиқариш менежментини тадқиқ қилишнинг моҳияти ва методлари.	19
8	Ишлаб чиқариш менежментида маркетинг тадқиқотлари тизими.	23
9	Бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини тадқиқ қилиш.	29
10	Ишлаб чиқариш менежменти кадрлар таъминотининг таҳлили.	33
11	Ишлаб чиқариш менежменти реклама ва ахборот таъминотининг таҳлили.	35
12	Хужжатлар ва хужжатлар айланишининг таҳлили.	39
13	Бошқарув қарорларини асослаш, қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини ташкил этиш жараёнларининг таҳлили.	42
14	Ишлаб чиқаришни илмий-техник бошқариш таҳлили.	45
15	Ишлаб чиқариш менежменти ижтимоий масалаларининг таҳлили.	48
16	Ишлаб чиқариш менежменти ташкилоти лойиҳасининг мазмуни ва уни ишлаб чиқиш тартиби.	50
17	Бошқарувнинг ташкилий тузилмасини лойиҳалаштириш	54
18	Ишлаб чиқариш менежменти кадрлар таъминотини лойиҳалаштириш	57
19	Ишлаб чиқариш менежменти реклама ва ахборот таъминотини лойиҳалаштириш	61
20	«Ишлаб чиқариш менежменти» фанидан умумий саволлар.	65
21	«Ишлаб чиқариш менежменти» фанидан тест саволлари.	67
22	“Ишлаб чиқариш менежменти” фанидан оралиқ, жорий назорат саволлари.	78
23	Фойдаланиладиган адабиётлар.	83