

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

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

“MOLIYAVIY MENEJMENT” FAKULTETI

“MENEJMENT VA MARKETING ” KAFEDRASI

TURSUNXODJAYEVA FERUZA XUSAN QIZI

**“MENEJER MEHNATINI TASHKIL ETISHDA BOSHQARUV
TIZIMINI RIVOJLANTIRISH”**

«HIMOYAGA RUXSAT ETILDI»

«Moliyaviy menejment» fakulteti
dekani iqtisod fanlari nomzodi, dotsent
Astanakulov Olim Tashtemirovich
« ____ » _____ 2015

«Menejment va marketing» kafedrası
mudiri iqtisod fanlari nomzodi
Jumayev Otabek Tolibovich
« ____ » _____ 2015

Bitiruvchi:
yo'nalishi

5230200 -“ Menejment”- ta'lim

4-kurs
talabasi
Tursunxodjayeva Feruza Xusan qizi

Ilmiy rahbar:
N.O.

katta o'qituvchi Raxmatullayeva

TOSHKENT – 2015

MUNDARIJA

KIRISH.....	3
I BOB. BOSHQARUV TIZIMI TO'G'RISIDA TUSHUNCHA VA KORXONALARDA MENEJER MEHNATINI TASHKIL ETISH VA BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI	7
1.1 Boshqaruv tizimi to'g'risida tushuncha.....	7
1.2 Menejer mehnatini tashkil etishning mazmuni, mohiyati va uning funksional vazifalari.....	13
1.3 Korxonalarda menejer faoliyatini olib borishda boshqaruv tizimini tashkil etish mexanizmi va uni rivojlantirish.....	23
II BOB. TOSHKENT SHAXAR “IBRAGIMOV XUSAN NASIROVICH” XUSUSIY KORXONASI BOSHQARUV TIZIMINING AMALIY HOLATI TAHLILI	32
2.1 “Ibragimov Xusan Nasirovich” xususiy korxonasining tashkil topishi, rivojlanishi va menejer faoliyatining holati.....	32
2.2 “Ibragimov Xusan Nasirovich” xususiy korxonasining ijtimoiy- iqtisodiy rivojlanish tasnifi va boshqaruv tizimi holati tahlili...	35
III BOB. MENEJER MEHNATINI TASHKIL ETISH ORQALI KORXONALAR BOSHQARUV TIZIMINI TAKOMIL- LASHTIRISH YO'LLARI	43
3.1 Xodimlarni samarali boshqarish orqali korxonalar boshqaruv tizimini rivojlantirish yo'llari.....	43
3.2 Boshqaruv strukturasiga o'zgartirishlar kiritish orqali korxonalar boshqaruv tizimini takomillashtirish.....	48
3.3 Menejer mehnatini tashkil etishda va boshqaruv tizimini rivojlantirishda innovatsion faoliyatni qo'llash.....	52
XULOSA.....	59
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....	63

KIRISH

Bitiruv malakaviy ishi mavzusining dolzarbligi. Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida, erkin raqobat va aholining turmush farovonligini ta'minlashda, zamonaviy korxonalarda boshqaruv faoliyatini samarali ta'skil qilishda rahbarlik faoliyati muhim ahamiyat kasb etadi. Mamlakatimizning bozor iqtisodiyotiga o'tishi eng avvalo iqtisodiy va ijtimoiy taraqqiyotni ta'minlashni taqozo etadi. Bu vazifalarni hal etish uchun yurtimiz o'zining boy tabiiy resurslaridan, mineral manbalaridan hamda fan-texnika va inson resurslaridan samarali foydalanishi zarur. Chunki jamiyatning eng oliy boyligi bo'lgan xalq qudratli salohiyatni o'zida jamlagan. Bu salohiyatni yuzaga chiqarish jamiyatimizni rivojlantirish va taraqqiy ettirishning juda kuchli omili bo'lib xizmat qiladi.

Respublikada iqtisodiy islohotlarning hozirgi davrida ishlab chiqarish omillaridan oqilona foydalanish muammosiga e'tibor kuchaya bormoqda. Shunday omillar qatoriga insonda mujassamlashgan tuganmas qobiliyatlardan foydalanish va bu qobiliyatlarni orqali korxona va tashkilotlarda boshqaruv tizimlarini rivojlantirish ahamiyatlidir.

Menejer mehnatining asosiy faoliyati korxonada yo'lga qo'yilgan mahsulot ishlab chiqaruvchilar mehnatining ajralmas qismidir. Shuningdek, uning faoliyati ishlab chiqarish natijalariga sezilarli ta'sir ko'rsatuvchi va boshqaruv funktsiyalarini tezkor ravishda amalga oshirib boruvchi hatti-harakatlar jamlanmasini o'zida mujassam etadi. Menjer to'g'ridan-to'g'ri moddiy boylik yaratmasdan, biroq uning boshqaruvchilik faoliyati ishlab chiqarish jarayonida yuzaga keladi. Shuningdek, menejer faoliyati ishlab chiqarish ko'rsatkichlarida kuzatiladigan o'zgarishlar asosida baholanadi. Ko'rinib turibdiki, menejer faoliyati ko'p qirrali va korxonaning samarali faoliyatiga ulkan ta'sir ko'rsatuvchi mehnat turi ekan.

Bu haqida mamlakatimiz Prezidenti I.A.Karimov o'z chiqishlarida: "O'zbekiston hududida to'liq chet el kapitali va korporativ boshqaruvning xorijiy usullariga asoslangan korxonalar muvaffaqiyatli faoliyat olib bormoqda.

Mazkur xorijiy kompaniyalar tajribalarini chuqur o'rganishimiz va ularning tahlili asosida korxonalarimiz uchun korporativ boshqaruvning namunaviy tuzilmalarini yaratishimiz, real iqtisodiyotning barcha tarmoq va sohalaridagi aktsiyadorlik jamiyatlarining boshqaruv tizimini ayni shu asosda isloh qilgan holda, ularni amaliyotga faol joriy qilishimiz zarur.

Allaqachon o'z umrini o'tab bo'lgan, boshqaruvning sovet davriga xos eski va yaroqsiz rejali-taqsimot tizimi va lavozimlar nomenklaturasidan qat'iy voz kechishimiz, bozor iqtisodiyoti talablariga javob beradigan tijorat direktori, moliya direktori, mijozlar bilan ishlash va xaridlar bo'yicha loyiha menejeri va boshqa yangi lavozimlarni xalqaro amaliyotga mos ravishda, ularning mansab majburiyati va vazifalarini aniq belgilagan holda, keng joriy etishimiz lozim.

Iqtisodiyot vazirligi, Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi barcha manfaatdor tuzilmalar ishtirokida asosiy lavozim va kasblarning yangi klassifikatorini ishlab chiqishi kerak. Aynan ana shunday klassifikator bugungi yangi avlod professional kadrlarini tayyorlashning asosiy mezoniga aylanishi darkor.” -deb alohida ta'kidlab o'tdilar¹.

Menejer mehnatini smarali tashkil qilish va shu orqali korxona boshqaruv tizimini rivojlantirish, korxonaning umumiy samadorlik ko'rsatkichlarida o'z aksini topadi va unga baho beriladi. O'zbekistonda ishlab chiqarish korxonalarni boshqarish borasida ijobiy natijalarga erishish nuqtai nazaridan kelib chiqib, mavzuning dolzarbligi menejer mehnatini tashkil etish va boshqaruv tizimini rivojlantirish zarurligidan kelib chiqadi.

Shunga qaratilgan ilmiy taklif va tavsiyalarni ishlab chiqishning zarurligi ushbu masalani bitiruv malakaviy ishining tadqiqot ob'ekti sifatida o'rganish zaruriyatini yuzaga keltiradi va mazkur mavzuning dolzarbligini belgilaydi.

Bitiruv malakaviy ishining ob'ekti. Korxonalar faoliyatida menejer mehnatini tashkil etish va boshqaruv tizimini rivojlantirish masalalarini

¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2014 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2015 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlarga bag'ishlangan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining majlisidagi “2015 –yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo'l ochib berish- ustuvor vazifamizdir” mavzusidagi ma'ruzasi.2015yil, 17 yanvar.

o'rganishda "Ibragimov Xusan Nasirovich" xususiy korxonasining ma'lumotlaridan foydalanildi va bitiruv malakaviy ishning ob'ekti sifatida o'rganildi.

Bitiruv malakaviy ishining predmeti. Korxonalarda menejer mehnatini tashkil etish va boshqaruv tizimini rivojlantirish bilan bog'liq muammolar va ularni hal etish yo'llari.

Bitiruv malakaviy ishning maqsadi. Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida korxonalarda menejer mehnatini tashkil etish va shu orqali boshqaruv tizimini takomillashtirish yo'llarini o'rganish. Korxonalarni boshqarishda va raqobatbardoshligini ta'minlashda menejerlar faoliyatini takomillashtirish va istiqbollarini ko'rib chiqishdan iborat.

Bitiruv malakaviy ishining vazifalari.

- boshqaruv tizimi to'g'risida tushunchaga ega bo'lish;
- korxonalarda boshqaruv faoliyati va ularni tashkil etish mexanizmi o'rganish;
- menejer mehnatini tashkil etishning mazmuni, mohiyati va uning funksional vazifalarini o'rganish;
- korxona faoliyatida boshqaruv tizimining holatini taxlil qilish;
- korxonaning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish tasnifini o'rganish;
- menejer mehnatini tashkil etish orqali korxonalar boshqaruv tizimini takomillashtirish yo'llari;
- xodimlarni samarali boshqarish orqali korxonalar boshqaruv tizimini rivojlantirish yo'llari;
- boshqaruv tuzilmasiga o'zgartirishlar kiritish orqali korxonalar boshqaruv tizimini takomillashtirish;
- menejer mehnatini tashkil etishda va boshqaruv tizimini rivojlantirishda innovatsion faoliyatni qo'llash;

Bitiruv malakaviy ishining nazariy-amaliy ahamiyati. Xorijiy mamlakatlar korxonalarida rahbarlik faoliyatini borasida F.Teylor, A.Fayol, M.Meskon kabi olimlarning ilmiy ishlarida yoritilgan.

O'zbekistonda esa rahbarlik faoliyati muammolari bo'yicha M.Sharifxo'jayev, Yo.Abdullayev, D.Qosimova, Q.Abdurahmonov, S.S.G'ulomov, G.Axunova, G. Nazarova, A.Bekmurodov, G.Salixova kabi olimlarning ilmiy izlanishlarida yoritilgan.

BMI natijalari, xulosa va takliflari iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida ishlab chiqarish korxonalarida menejer mehnatini tashkil qilishning zamonaviy boshqaruv usullari, vazifalari va mexanizmlari to'g'risida nazariy va amaliy bilimlar doirasi o'rganiladi. BMIning amaliy ahamiyati O'zbekiston Respublikasining ishlab chiqarish korxonalarida menejerlikni faoliyatini olib borish, zamonaviy boshqaruv tizimini rivojlantirish, qarorlar qabul qilish, amaliy chora-tadbirlar ishlab chiqishda foydalanish mumkin.

Bitiruv malakaviy ishining tuzilish va hajmi. Ushbu bitiruv malakaviy ishi kirish, uchta bob, xulosa va takliflar, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatidan iborat bo'lib, ular uzviy ketma-ketlikda ifodalangan. Bitiruv malakaviy ishining hajmi 62 bet, 9 ta rasm, 3 ta diagramma va 4 ta jadvaldan iborat.

I BOB. BOSHQARUV TIZIMI TO'G'RI SIDA TUSHUNCHA VA KORXONALARDA MENEJER MEHNATINI TASHKIL ETISH VA BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI

1.1. Boshqaruv tizimi to'g'risida tushuncha

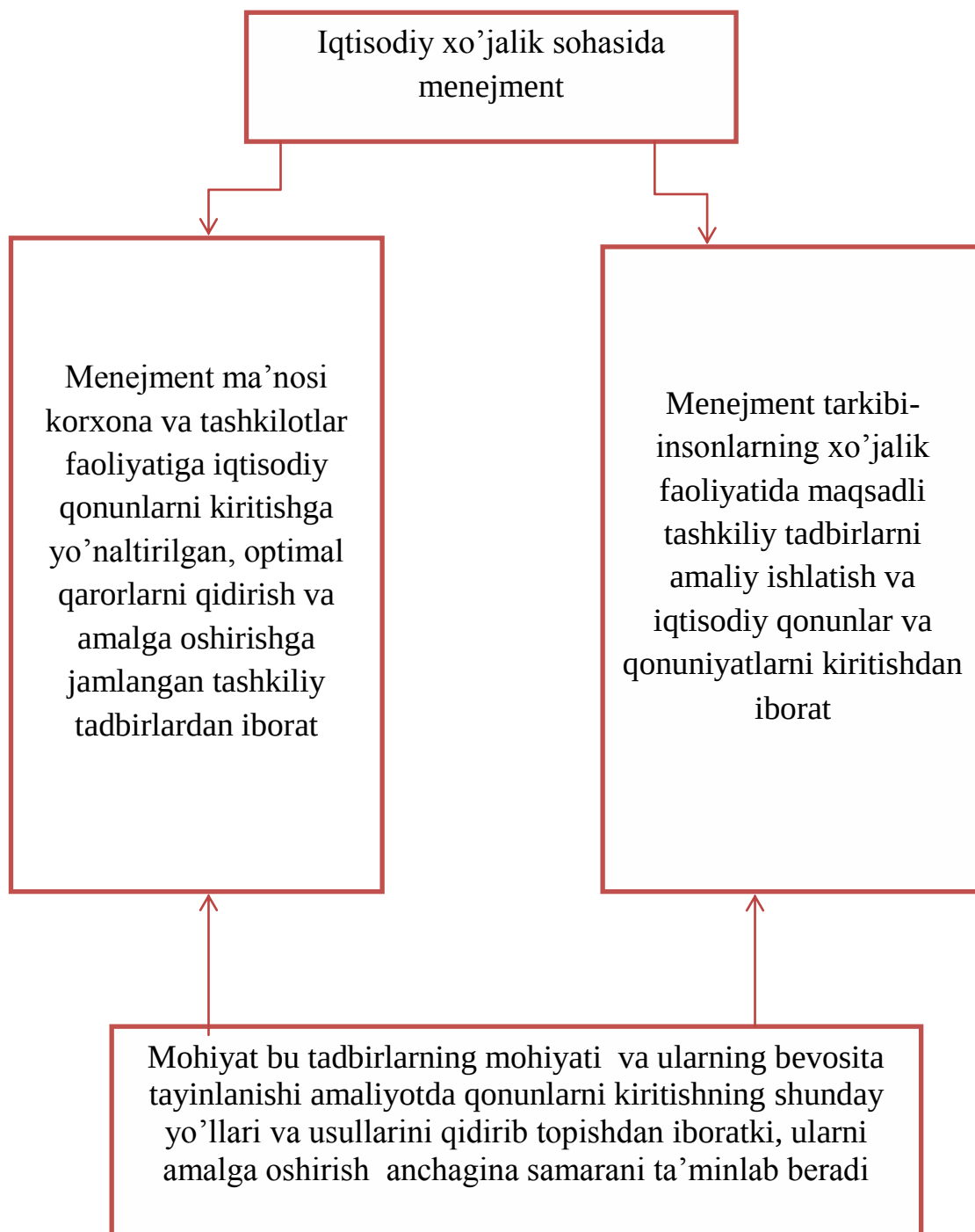
O'zbekistonda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlarning hozirgi bosqichi kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish, unga keng iqtisodiy erkinlik berish bilan tavsiflanadi. Bu haqida mamlakatimiz Prezidenti I.A.Karimov o'z chiqishlarida: "2014 yilning yakunlari haqida gapirar ekanmiz, shuni mamnuniyat bilan qayd etmoqchimanki, o'tgan yilda deyarli barcha makroiqtisodiy ko'rsatkichlar bo'yicha prognoz hajmi va ko'rsatkichlariga erishildi, aksariyat ko'rsatkichlarning esa sezilarli darajada oshirib bajarilishi ta'minlandi. Mamlakatimiz yalpi ichki mahsuloti 8,1 foizga, sanoat ishlab chiqarish hajmi 8,3 foizga, qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi 6,9 foiz, kapital qurilish 10,9 foiz, chakana savdo aylanmasi hajmi 14,3 foizga oshdi².

Boshqaruv – ko'p ma'noli tushuncha. U ob'ektga mustaxkamligini saqlash yoki tizimning bir holatdan ikkinchi holatga o'tkazishda ta'sir etish uchun kerak bo'lgan joyda qo'llaniladi. Shu bois "boshqaruv" tushunchasi boshqaruvchi ta'sirga ta'rif berish uchun qo'llaniladi. Boshqaruv tizimining turlarini ajratib ko'rsatash mumkin: masalan- ishlab chiqarishning uzluksiz bajaruvchilari bo'lgan insonlar alohida mashinalar, mexanizmlar, tizimlar, ishlab chiqarishdagi texnologik jarayonlar, aniqrog'i, ishlab chiqarish jarayonlaridagi alohida elementlarni boshqaradi. Boshqaruvning bu sohasi ijtimoiy fanlar tomonidan fanning qator tabiiy va ilmiy sohalarini jalb etgan holda o'rganiladi.

Ishlab chiqarish sohasida - bu mehnat bevosita bajaruvchi bo'lgan jamoaning jarayonida yuzaga keladigan munosabatlar, ya'ni insonlarni boshqarishdir. Bu asosiy boshqaruv hisoblanadi, chunki insonlar ishlab

² O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2014 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2015 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlarga bag'ishlangan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining majlisidagi "2015 –yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo'l ochib berish- ustuvor vazifamizdir" mavzusidagi ma'ruzasi.2015yil, 17 yanvar.

chiqarishning asosiy yaratuvchi kuchidir. Ishlab chiqarishni boshqarish, mehnat faoliyatining faol anglangan shakli sifatida, insonlarning turli xildagi emas, o'zaro qo'shma faoliyati bo'lgandagina kerak bo'ladi.



1-rasm³. Menejmentning iqtisodiy xo'jalikdagi faoliyati sohasidagi ma'nosi va mazmunini tashkil etuvchilarini ko'rsatish modeli

³ O'P.Umurzoqov.I.L.Abduraximov. "Suv xo'jaligi menejmenti" . O'quv qo'llanma. 2014 yil.

Menejmentning ma'nosi va mohiyati iqtisodiy qonunlarni hayotga kiritishga, optimal qarorlarni qidirib topish va amalga oshirishga yo'naltirilgan tashkiliy tadbirlardan iboratdir. Ma'lumki, insonlar xo'jalik faoliyatiga iqtisodiy qonunlar va ularni amalga oshirishning kiritilishi orasida tashkiliy tadbirlarga zaruriyat tug'iladi, bu esa menejmentning asosiy qismini tashkil etadi. Bu tadbirlar va ularning qo'yilishining mohiyati qonunlarni amalda qo'llash yo'li va shakllarida o'z ahamiyatini topadi .

Ma'lumki, qo'shma mehnat alohida ishlar orasidagi umumiy ishlab chiqarish jarayonidagi, ya'ni, menejmentdagi o'ziga xos xarakterlarni umumiy funktsiyalarini bajarilishida uyg'unlikning ta'minlanishiga muhtojdir.

Bu shuni xulosa qilishga yordam beradiki, menejment mehnatning taqsimoti paydo bo'lganda vujudga kelib, quyidagilarni qamrab oladi:

- qo'shma mehnat ishtirokchilariga tashkiliy ta'sir etish;

- ularning birgalikdagi faoliyatini birlashtirish va kelishtirish yo'li bilan ongli tarzda maqsadga muvofiq yo'naltirilishini ta'minlash vazifasini ko'zlaydi;

- insonlar amalga oshiradigan harakatlar koordinatsiyasi.

Shunday qilib, menejment - bu har erda ishlab chiqarish jarayonini ijtimoiy birlashgan jarayon shaklini oladigan ishlab chiqarishga kerakli turli xil holatdir.

Menejment mohiyati xarakteristikasi — ishlab chiqarish jarayonida insonlarga ularning faoliyatini tashkillash va yo'naltirishga to'g'ridan-to'g'ri maqsadli ta'sir etish talab qilishidadir.

Menejment - bu jamiyat rivojlanishining asosiy jarayonlari bilan bog'liq bo'lgan uning jamoa a'zolarining mehnat faoliyatini ishlab chiqarishdagi erishishning moddiy farovonlikka aniq yo'nalishi bilan birlashgan insonlar faoliyatining shakli.

Menejment mehnat korporatsiyasi bilan ajralmas bog'liq bo'lib, u ishlab chiqarishning tub mohiyatidan kelib chiqadigan, aniq vazifalarni amalga oshirishda alohida ishchilar tomonidan bajarilishi kerakligini talab qiladi.

Ma'lumki, maqsad va vazifalaridan qat'iy nazar, boshqaruvning turli xil tizimi, o'zida ikki tizimning birligini: boshqariladigan va boshqarayotganlarni ko'rsatadi. Boshqaruv menejmentning ob'ekti - bu ishlab chiqarish jarayonlarining elementlari majmuasidir. Bunga texnik (texnika va texnologiya), iqtisodiy (rejalar, moliya, oddiy omillar) va ijtimoiy (mehnat qilayotganlarni tashkiloti va ularning jamoaga munosabatlari) elementlar kiradi.

E'tiborga olish kerakki, ko'rsatilgan elementlar majmuasida birinchi o'rinda moddiy farovonlikni yaratishda ishlab chiqarish jarayonida, insonlar tomonidan foydalaniladigan mehnat qurollari va manbalarining to'planishi turadi. Menejment tizimidagi insonlar - bu nafaqat uning bir elementi, balki ishlab chiqarishni boshqarish tizimining barcha asosiy aloqalari qo'shilib ketadigan markazdir.

Menejment sohasida insonlarning mehnat faoliyatini ikki turga ajratish mumkin: ishlab chiqarish jarayoni bevosita amalga oshiriladigan "mehnat" va bu jarayonlarni bevosita boshqarishga yo'naltirilgan "faoliyat". Insonlar mehnat faoliyatining birinchi turi ob'ekt sifatida, ikkinchisi esa menejmentning sub'ekti sifatida namoyon bo'ladi.

Shundan xulosa qilish mumkinki, menejment - bu avvalambor insonlarni boshqarish bo'lib, ular esa, o'z navbatida, ishlab chiqarish vositalarini boshqaradilar.

Menejmentning boshqaruv va boshqaruvchi tizimlari o'rtasidagi munosabat insonlar o'rtasidagi munosabat sifatida qaraladi. Lekin ularni boshqarish - bu nafaqat hodimlarni boshqarish, balki ularning ishlab chiqarishdagi o'zaro munosabatlariga to'g'ridan - to'g'ri maqsadli ta'sir etish demakdir.

Menejmentning sub'ekti - bu ishlab chiqarishdagi bo'g'inlar - boshqaruv qoidalari va majburiyatlari bo'lib berilgan turli tashkilotlar, bo'g'inlar, guruhlar uyg'unligidir.

Menejment tizimidagi sub'ekt qo'yilgan maqsadga erishishni ta'minlovchi qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirish bilan bog'liqdir. U ilmiy asosda ishlab chiqarishni boshqarish funktsiyalarini o'zida mujassam etgan maxsus

vazifalar majmuasini, tadqiqotlar loyihaviy, rejali, tashkiliy, koordinatsion, iqqisodiy va menejmentning nazorat muammolari bilan bog'liq vazifalarni echishga qaratilgan.

Boshqaruvchi tizimning samaradorligi menejment usullarini mohirona qo'llovchi, boshqaruv ob'ekti holatiga ta'sir etuvchi faktorlarga ega tashkilot darajasiga bog'liq bo'ladi.

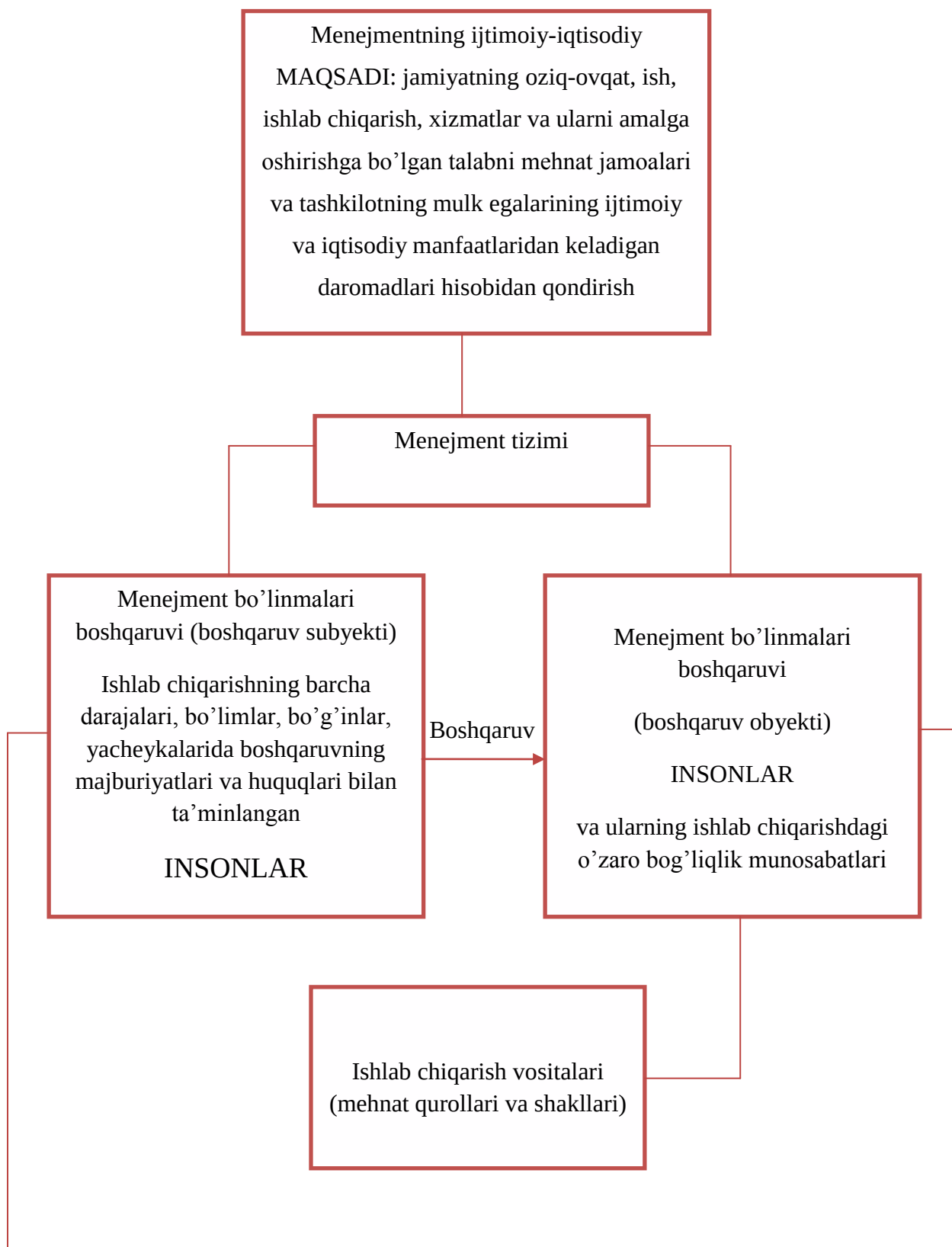
Menejmentning ikki tizimi boshqaruv ob'ekti va sub'ektini samarali rivoji - ularning doimiy zich, mustahkam va organik o'zaro aloqasi hamda o'zaro bog'liqligiga egadir. Boshqaruv tizimida sodir bo'layotgan har qanday o'zgarishlar menejment sub'ektida o'z vaqtida aks ettirilishi kerak, boshqaruv tizimi esa uning elementlaridagi bo'layotgan o'zgarishlariga tezlik bilan aniq javob qaytarishi hamda menejment ob'ektining maksimal samarasini ta'minlab berishi kerak.

Boshqaruv tizimi qayta aloqa yordami bilan boshqaruv sub'ekti mazmuniga ta'sir o'tkazib, ishlab chiqarish jarayonida sodir bo'lgan o'zgarishlarni hisobga olgan holda, uni hal qilishning optimal variantini turlicha qidirib topishga undaydi. Bu menejmentga ko'plab va sifatli qarorlarni eng samarali tarzda topishga, boshqarilayotgan va boshqaradigan tizim bilan bog'liq aniqliklarni o'z vaqtida kiritishga yordam beradi(2-rasm).

Shunday qilib, menejment ob'ekti va sub'ektining asosiy elementlari turli bo'linmalar va xizmatlarning ishlab chiqarish jamoalari bilan o'zaro bog'liqligidir.

Menejment aniq maqsadlarni ko'zlovchi insonlar faoliyatidagina ish olib boradi. Boshqaruv sub'ektining iqtisodiy - texnik samarasi, asosan yakuniy maqsadning qanchalik to'g'ri qo'yilganiga bog'liq bo'ladi.

Shuning uchun menejmentning asosiy maqsadlaridan biri uning yuqori maqsadini ilmiy asosga qo'yilishidan tashkil topadi. Bu vazifa oson emas, uning hal qilinishi butun menejment tizimi so'zsiz bo'ysunadigan qonuniyatni o'rnatish bilan tengdir.



2-rasm⁴. Menejmentning ijtimoiy-iqtisodiy maqsadiga mos keluvchi maqsadlarni ko'zlovchi kishilar faoliyatidagi menejmentning amal qilish modeli.

⁴ O'P.Umurzoqov.I.L.Abduraximov. "Suv xo'jaligi menejmenti". O'quv qo'llanma. 2014, 32-b.

Menejmentning yuqori ijtimoiy - iqtisodiy maqsadini aniqlashdan kelib chiqadigan asosi - baza bu ishlab chiqarishda aniq maqsadlarga intiluvchi insonlarning mavjudligi hisoblanadi.

Shundan kelib chiqib, menejmentning ijtimoiy-iqtisodiy maqsadi o'z ichiga quyidagi holatlarni olishi kerak: mahsulotga, ishga, ishlab chiqarishdagi xizmatlarga bo'lgan jamiyat talablarining va mehnat jamoalarining ijtimoiy-iqtisodiy qiziqishlarini amalga oshirilishi hamda tashkilotlardagi shaxsiy mulk egalarining talablari qondirilishini ta'minlash.

Shu o'rinda menejment tizimini ishlab chiqishda yuqori maqsadni qo'yish birinchi qadam hisoblanadi. U umuman tizim va uning ichki tizimlari yo'nalishini, ularni ishlash mazmunini, rivojlanishi va mukammallashishini aniqlab beradi.

Shunday qilib, menejment - ichki ishlab chiqarishga xos bo'lgan murakkab ijtimoiy hodisadir. Uning ijtimoiy- iqtisodiy mazmuni, xususiyl mulkni ishlab chiqarish vositalariga munosabatini, jamoaning iqtisodiy qiziqishlariga, boshqaruvchilarning xodimlar bilan o'zaro aloqasida aniqlanadi.

Yuqorida keltirilganlar shunday xulosaga qilish imkonini beradiki, menejment - bu mujassamlashgan elementlarning, avvalambor insonlarning ishlab chiqarish mahsulotlari (ish, xizmat)ga bo'lgan talablarini qondirish maqsadida ularning faoliyatini tashkillash va koordinatsiyalash hamda tashkilotdagi mulk egalarining ijtimoiy-iqtisodiy manfaatlarini amalga oshirishga ta'sir etuvchi uzluksiz jarayonidir.

1.2. Menejer mehnatini tashkil etishning mazmuni, mohiyati va uning funksional vazifalari

Menejer deganda biz rahbarni yoki ish boshqaruvchini ko'z oldimizga keltiramiz, ya'ni ular maxsus tayyorgarlik ko'rgan boshqarishning sir-asrorlari qonun-qoidalarini chuqur biluvchi malakali mutaxassisdir. Menejerlar yollanma boshqaruvchilar bo'lib aholining alohida ijtimoiy qatlamini tashkil etadi. Kompaniya firma, korxona, bank, moliya muassasalarining ijroiya hokimiyatga

ega bo'lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma'muriy boshqaruvchi kabilarning barchasi ham menejerlar deb yuritiladi.

Boshqaruv pog'onasiga qarab menejerlar ham uch toifaga bo'linadi: Yuqori pog'onadagi menejerlar, o'rta pog'onadagi menejerlar, quyi pog'onadagi menejerlar.

Yuqori pog'onadagi menejerlar firma istiqbolini belgilash uning kelajagi uchun ahamiyatli chora tadbirlarni ishlab chiqish bilan shug'ullanadi. Bir so'z bilan aytganda firma andozasini ishlab chiqadi va uni amalga oshiradi.

O'rta pog'onadagi menejerlar firma faoliyatining ayrim tomonlarini, chunonchi, ishlab chiqarish, tovarlarni sotish, narx belgilash, moliya faoliyati yangi tovarlarni o'zlashtirish texnologiyani qo'llash mehnatni tashkil etish kabilarni boshqarish bilan shug'ullanadi.

Quyi pog'onadagi menejerlar quyi bo'g'inda, masalan, sex bo'lim brigada doirasida ishni tashkil etish, kunlik, xaftalik, oylik ish topshiriqlarining bajarilishini boshqarib boradi. To'g'ri, korxonani boshqarish mulk egasining vazifasi deyishimiz mumkin. Ammo boshqarish uchun mulk egasi bo'lish shart emas. Boshqarish vazifasini korxona egasining o'zi yoki yollangan ammo mulkdor nomidan ish ko'ruvchi menejer bajaradi.

Iqtisodiy aloqalar murakkablashgan sari menejer xizmatiga talab oshadi, o'z ishining ustasi farang bo'lgan maxsus ijtimoiy toifa menejerlar toifasi paydo bo'ladiki, uning alohida ijtimoiy maqomi bor. Ular g'oyat-murakkab, o'ta mas'uliyatli ish bilan shug'ullanishi, firmaning hayot-momotiga javobgar bo'lgani uchun yollanib ishlovchilar orasida eng katta xizmat haqi oladilar:

Inson yakka holda shaxslararo munosabatlar doirasida hamda ibrat namunasi sifatida namoyon bo'ladiki, bu uch jihatning birligi uni shaxs maqomiga ko'taradi. Ana shu jihatlar shaxsning obro'-e'tiborini ifodalaydi va o'z imijini shakllantirishga undaydi. Yaxshi rahbar uchun ma'lum shaxsiy sifatlar ham zarur. U qat'iyatli va serg'ayrat, chuqur bilim va ko'nikmalar, keng dunyoqarashga ega bo'lishi kerak. Rahbar o'ziga kerakli fikrlarni jamlab, xotirada saqlashi kerak. Mutaxassislarning fikricha, 99 foiz ilg'or g'oyalar

kishilar bilan muloqotda yo'zaga kelsa, 1 foiz g'oyalar kishilarni eshita bilishiga qarab yo'zaga keladi. Buning uchun muloqot olib borishni bilish, o'rganish, shaxsiy g'arazlarni unutish, g'oyalarni tartibga solish, eng asosiysi doimo izlanishda bo'lish kerak. Aks holda, u o'z ijobiy imijini yaratishi qiyin kechadi. Shu bilan birga, rahbar bozor sharoitida o'z haq-huquqlaridan to'la foydalanishi va zarur hollarda quyidagilarni amalga oshirish kerak:

- samarasiz ishlaydigan xodimlardan voz kechish;
- o'z xodimlaridan zaruriy natijalarni talab qilish;
- fikrlash qobiliyatiga ega bo'lganlarni yangi g'oyalarga yo'naltirish va qo'llab-quvvatlash;
- ko'rsatmalarni o'z vaqtida bajarmaydigan xodimlarni ogohlantirish va ularga buyruq berish⁵.

Ruhyatshunoslik bo'yicha bilimlar rahbarga zarur. Chunki u xodimlarning ichki xususiyatlarini bilishi kerak. Ba'zan xodimlar qasddan mehnat intizomini buzadilar. Bunga sabab: moddiy texnik ta'minotning etarli emasligi, bir nechta vazifani bir vaqtda yuklash, bajarish vaqtining aniq ko'rsatilmaganligi, mukofotlash shaklining odilona emasligi, jamoat topshiriqlarining haddan ziyod yuklanishidir. Shuning uchun rahbar qo'l ostidagilarining nuqson va kamchiliklariga sabr-toqat bilan yondashishi kerak. Rahbar ishchanlik va talabchanlikni odamiylik bilan uyg'unlashtirishi kishilarda yaxshi kayfiyat uyg'otadi. Rahbarda avtoritar va demokratik boshqarish uslublari mavjud bo'lishi mumkin. Masalan, avtoritar uslubdan: mustaqil qaror qabul qilish, jur'at, shaxsiy javobgarlik; demokratik usuldan esa - kishilarni faollikka chaqirish, ijodga, shaxsiy g'ururni shakllantirishga chaqirishda foydalanish mumkin.

Boshqaruv ishini oqilona tashkil etish ma'lum tamoyillar asosida olib boriladi. Mehnatning ilmiy asoslangan me'yorlari boshqaruv apparatidagi har bir xodim ishini holisona baholash, moddiy rag'batlantirishdan samarali

⁵ Qosimova D.S., Nazarova G.G., Salixova N.M., Ismoilova N.S., "Inson resurslarini boshqarish". Darslik -T.: Iqtisodiyot, 2011, 213 bet.

foydalanish imkonini beradi. Biroq boshqaruv sohasi, hatto, bitta boshqaruv funksiyasi doirasida o'z ichiga o'rta xilma-xil ish turlarini oladi. Ayrim mehnat turlarini normallashtirishga yondashish diferensiyalanishi lozim.

Menejer mehnatini o'ziga xos xususiyatini hisobga olgan holda, rahbarlar uchun boshqaruvchanlik me'yorini ajratib olish maqsadga muvofiqdir. Me'yoriy miqdor va boshqaruvchanlik me'yori barcha darajadagi rahbarlar uchun ishlab chiqilishi mumkin. Miqdoriy me'yorlar yordamida boshqaruv funksiyasi bo'yicha xodimlarning umumiy soni aniqlanishi, boshqaruvchanlik me'yori yordamida esa xodimlarni joy-joyiga qo'yish mumkin.

1. Qulay ish tartibi va sharoiti - boshqaruv mehnatining unumdorligi to'g'ridan-to'g'ri menejer mehnat qiladigan ish o'rnining holati va sharoitiga bog'liqdir. Ko'rib chiqilayotgan muammo ahamiyati ijtimoiy va iqtisodiy jarayonni boshqarish tizimida muhim sifat o'zgarishlari ro'y berganda bozorga o'xshash yangi tashkilotlar yuzaga kelishi bilan yanada kuchayadi.

Menejering ish joyini oqilona tashkil etish boshqaruv faoliyatida imkon qadar qulay ish sharoiti tashkil etilishini ta'minlaydi, ish unumdorligini oshiradi. Hozir turli kategoriyadagi ma'muriy boshqaruv xodimlari uchun ish joylarini tashkil etishning besh mingdan ortiq innovatsion loyihalari ishlab chiqilgan⁶. Bulardan tashqari boshqaruv apparatida ish o'rinlarini tashkil etishda qator iqtisodiy, ergonomik, etik va estetik talablarga rioya etish lozim. Ergonomika aniq faoliyat apparatida inson va mashinaning o'zaro moslashishini o'rganuvchi fandır.

2. Mehnatning sanitariya-gigiyenik va estetik jihatdan qulay ish sharoiti-binoda kerakli harorat darajasi saqlanishi, me'yorida yoritilishi, havo namligi, devorlar rangi, mebellar bir-biriga mos tushgan bo'lishi kerak.

3. Mebellarning qulayligi, shaxsning antropometrik xususiyatini hisobga olgan holda mebellarni o'lchami va shakliga ko'ra tanlab, ularni qulay joyga qo'yishdan iborat.

4. Orgtexnika vositalari- ish joyiga tegishli orgtexnika bilan jihozlanishi,

⁶ Менеджмент: учебное пособие / кол. авторов; под ред. М.Л.Разу.- М.:КНОРУС,2008. 320 с.

shuningdek, undan samarali foydalanish texnologiyasi tashkil qilinishi zarur.

5. Mehnat va dam olishning oqilona rejimi- menejerning me'yorga solinmagan ish kuni unga nisbatan ishga chiqishning moslanuvchan jadvalini tuzish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

Menejer mehnati tovar ishlab chiqaruvchilar mehnatining ajralmas qismi, ishlab chiqarish natijalariga ta'sir qiluvchi va menejment funksiyalarini tezkor bajarishga bog'liq faoliyatdir. Menejer mehnati aqliy va ijodiy harakterga ega bo'lib, miqdoriy baholash bilan belgilanmaydi. Boshqaruv mehnati ishchilari bevosita moddiy boyliklar ishlab chiqarishmaydi. Boshqaruv mehnati natijasi mehnat jamoasi faoliyatining yakuniy ko'rsatkichlari yordamida baholanadi. Boshqaruv mehnatining aniq o'lchamini baholash qiyin, ayniqsa, u ijodiy harakterga ega bo'lganda. Boshqaruv mehnati ishlab chiqarishning oddiy elementi emas, balki axborot, turli hujjatlar va boshqaruv qarori hisoblanadi. Menejar hamda texnik ijrochilar axborotni olish, qayta tiklash, uzatish va saqlash bilan shug'ullanadi. Ba'zan bir texnik axborotni tayyorlash mobaynida besh va undan ortiq bo'lgan formalashtirish, mehnatga haq to'lash, texnologiyani qayta ishlash, ish sifatini hisoblash, tekshirish bilan bog'liq operatsiyalarga duch kelinadi.

Menejer mehnatining farqi shundaki, uning mehnati ilmiy, ijodiy, sertashvish faoliyatdir. Garchand menejer bevosita moddiy boylik yaratmasada, lekin uning mehnati ishlab chiqarishga kiradi. Mehnat jamoalarining ishlab chiqarish faoliyati ko'rsatkichlari yordamida menejer mehnati faoliyatlari bilvosita baholanadi. Boshqaruvchi mehnati ijodiy, me'yyorsiz bo'lgani uchun, aniq mehnat o'lchovi bilan uni baholash qiyin.

Insoniy bilim va fikr cheksiz, uning me'yori yo'q. Menejer mehnati predmeti sifatida – ishlab chiqarishni moddiy-buyum unsurlari, boshqaruv munosabatlari, axborot, turli hujjatlar, boshqaruv qarorlari olinadi. Menejer mehnatida axborotlarni olish, saqlash va qayta ishlashga ketgan mehnat harajatlar salmoqli o'rin egallaydi.

Professional menejer mehnati - ishlab chiqarishni tashkil etuvchi sifatida

uning aniq hatti-harakatida, boshqaruv jarayonida menejer amalga ohsiradigan operatsiyalarda namoyon bo'ladi.

Menejer mehnati nisbatan yopiq shaklga ega, chunki masalani qo'yilishidan tortib, maqsadga erishishga qadar uning zahmati bor. Biror masala yechilgach yangi va yangi masalalar paydo bo'laveradi, yangi maqsad va yangi boshqaruv jarayoni yangitdan boshlanadi.

Maqsad-harakat-natija-maqsad, bu uzluksiz boshqaruv jarayoni umumiy ko'rinishidir. Shuni ham ta'kidlash kerakki, bunday taqsimot shartli. Haqiqiy ishlab chiqarish jarayonida bir-biridan farqlanuvchi turli boshqaruv jarayonlari qo'llaniladi. Menejer mehnati aniq korxonada bir necha ko'rinishdagi masalani yechishga yo'naltiriladi. Bular quyidagilar:

- ishlab chiqarish uskunalari ishlatish, ishlab chiqarishni takomillashtirish, ishlab chiqarish maydonlaridan foydalanishga bog'liq texnik-texnologik jarayonlarni loyihalashtirishga oid texnologik;

- iqtisodiy munosabatlarni takomillashtirishda va muvofiqlashtirishga bog'liq iqtisodiy;

- boshqaruv tizimlarni takomillashtirish, reklama va axborot ta'minoti, ularni tayyorlash, kadrlar masalasini oshirishga bog'liq tashkiliy;

- ijtimoiy munosabatlarni takomillashtirish va muvofiqlashtirishga bog'liq ijtimoiy;

Menejer mehnati odamlarni boshqarishga qaratilgan va korxonaning xo'jalik faoliyatiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Har qanday pog'onadagi boshqaruvchi o'z hohishi bilan emas, balki xalq manfaati yo'zasidan boshqaruvni amalga oshiradi. Huquqiy davlatda har kim jamiyat nazoratidan chetda qolmaydi, hatto yuqori pog'onadagi boshqaruvchi, prezident ham. Har qanday jamiyat a'zosi boshqariluvchi shaxs sifatida namoyon bo'ladi, chunki u muayyan bir jamoaga a'zo, shuningdek, boshqa tomondan ham boshqarilayotgan boshqaruv sub'yekt hisoblanadi. Shuning o'zida har bir jamiyat a'zosi boshqaruvchi bo'lishi ham mumkin. U mulkdorga va haqiqiy ishlab chiqarish egasiga aylangach, iqtisodiyotni, ijtimoiy-siyosiy va manaviy

hayotni boshqarishda bevosita qatnashadi. Turli jamoa a'zolarining boshqarishdagi o'rni bir xil emas. Ularning ayrimlari ishga sust yondashishadi va bevosita turli jamoaviy tashkilotlarga a'zo bo'lib ko'rinadi, holos. Biroq, ishlab chiqarishda yetarli malakaga ega shunday professional menejer-tashkilotchilar mavjudki, ular umumjamoa uchun foydali bo'lgan maxsus boshqaruv mehnati bilan shug'ullanadi.

Boshqarish jarayonida menejer mehnati insonning aniq faoliyati orqali namoyon bo'ladi. Boshqaruv sikli maqsad va masalalarni belgilab olishdan boshlanib, ularni yechish va qo'yilgan maqsadga erishish bilan yakunlanadi. Belgilangan masala qo'yilib, maqsadga erishilgach, boshqaruv sikli yangi maqsad va vazifalarni o'z oldiga qo'yadi va shu asnoda davom etadi⁷.

Yuqoridagilardan xulosa qilib shuni aytishimiz mumkinki bozor iqtisodiyoti munosabatlarida har bir rahbar, menejer har qanday sharoitda ham insonga g'amxo'rlik qilishi inson ruhiy holatini hisobga olishi ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish va yo'naltirishda o'z jamoasi va jamiyatning manfaatlaridan kelib chiqishi lozim bo'ladi.

Mutlaqo o'xshash kishilar bo'lmagani kabi vazifalar ko'pligi sababli mutlaqo bir xil boshqaruv uslubi ham bo'lmaydi. Rahbar faqat o'ziga xos xususiyat va sifatlar vositasida faqat o'ziga xos uslubda ish yuritadi. Bu ma'noda uslub rahbarni shaxs sifatidagi xususiyatlarini, balki faoliyati xususiyatlarini ifodalaydi. Kishilarni boshqarar ekan, rahbar jamoaning yakuniy maqsadini ko'ra biladi va uni shu maqsad sari yo'naltiradi. Rahbar ishning mohiyatiga tushungan va uni chuqur o'rgangan holda mutaxassislar faoliyatini mohirona birlashtirish va yo'naltirishi kerak.⁸

Boshqaruv funksiyalarini bajarishda va jamoat ishlab chiqarishda zamonaviy menejer: rahbar – boshqaruvchi, rahbar – diplomat, rahbar - murabbiy, tarbiyachi, rahbar – inson, rahbar - innovator sifatida maydonga chiqadi.

⁷ Менеджмент: учебное пособие / кол. авторов; под ред. М.Л.Пазу.- М.:KHOPYC, 2008. 320 с.

⁸ Qosimova D.S., Nazarova G.G., Salixova N.M., Ismoilova N.S., "Inson resurslarini boshqarish". Darslik-T.: Iqtisodiyot, 2011, 213bet.

Menejment jarayoni mazmuni uni funksiyalarda ko'rinadi. Menejment funksiyasi deyilganda boshqaruvga doir ma'lum masalalarni echishga yo'naltirilgan bir turli ishlar yigindisi tushuniladi. Boshqaruv organlari va ijrochilar ma'suliyatli boshqarish funksiyasini belgilaydi. Bu vazifalar funktsional bulim to'grisidagi Nizom va mansabdor boshqaruvchilar uchun ko'rsatmalarda o'z ifodasini topadi. Boshqaruv jarayonining funktsional tahlili har bir funksiya uchun ish hajmi asoslarini tashkil etadi, boshqaruvchilar sonini belgilaydi va boshqaruv tizimini loyihalashtiradi. Boshqaruv organlari asosiy va aniq funksiyalarga bo'linadi. Asosiy funksiya ham ishlab chiqarish jarayonida ham muomala va noishlabchiqarish jarayonida amalga oshadi. Ular quyidagilar: rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, nazorat, ragbatlantirish.

Rejalashtirish - bu ijodiy loyihalarning istiqbolini, iqtisodiy sistemani belgilash. Rejalashtirish barcha xo'jalik sub'ektlari strategiyasida o'z aksini topadi.

Tashkil etish - bu texnik, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqarish sistemalarini tartibga keltirish. Menejmenti tashkil etish, avvalo, eng maqbul tashkiliy tuzilmalar qurish, moddiy, mehnat, moliyaviy resurslardan samarali foydalanish, boshqarish tizimlari orasidagi munosabatlarni uyushtirish.

Muvofiqlashtirish - texnik, iqtisodiy, ijtimoiy masalalarni birga hal etishda barcha boshqaruv funksiyalarining kelishi. Bunda o'zaro aloqa o'rnatiladi, amaldagi me'yyor va me'yyoriy hujjatlardan chetlanilsa ogohlantiriladi⁹.

Ragbatlantirish - bu inson omilini keng demokratiya asosida faollashtirish, uning manfaatlari yo'lida g'amxo'rlik qilishni boshqarish.

Nazorat - bu boshqariluvchi sistema holatining nazorat va hisobga olish, ishni bir me'yorda ta'minlashni boshqarish.

Agar boshqariluvchi ob'ekt o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lsa, boshqaruv funksiyalari ham faoliyat ko'rsatadi. Biroq korxona timsolida quyidagi funksiyalarni ajratish mumkin: asosiy ishlab chiqarishni boshqarish, yordamchi

⁹ M.Sharifxo'jaev., Yo. Abdullaev. "Menejment" Darslik, Toshkent . "O'qituvchi"2001,455bet.

ishlab chiqarishni boshqarish, mahsulot sifatini boshqarish, mehnat va ish xaqini boshqarish va boshqalar.

Har bir aniq funksiya menejment funksiyasining tarkibiy qismi bo'lib, ular o'z navbatida yana bir necha qismga bo'linadi. Masalan, asosiy ishlab chiqarishni boshqarish, marketing, rejalashtirish, rag'batlantirish va boshqalarni o'z ichiga oladi, hamma funksiyalar o'zaro aloqada bo'ladi.

Boshqarish funksiyalari - ko'p qirrali tushunchadir. Shu sababli ularni muhim belgilar bo'yicha turkumlarga ajratib o'rganish zaruriyati tug'iladi. Boshqaruv funksiyalarining mohiyati, klassifikatsiyasi va mazmunini o'rganish boshqaruvning butun jarayonini tartibga solib turish uchun o'ta muhimdir, chunki yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo'ladi.

G'arb menejmentining bugungi zamonaviy nazariyasi boshqarish funksiyalarini turkumlashda eng avvalo uning quyidagi asosiy (umumiy) funksiyalariga ustuvorlik berishadi: rejalashtirish, tashkil qilish, tartibga solish va muvofiqlashtirish, nazorat, rag'batlantirish (motivlashtirish).

Bu funksiyalar boshqaruvning barcha bo'g'inlarida va hamma bosqichlarida quyidagi izchillikda amalga oshiriladi. Demak, boshqarish dastlab rejalashtirishdan boshlanib, faoliyatni tashkil qilish, uni tartibga tushirish, muvofiqlashtirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu erda rag'batlantirish barcha funksiyalar jarayonida o'z aksini topadi.

Zamonaviy uslub jamoaning har bir a'zosi oldiga katta talab qo'yadi va shu bilan birga, o'z-o'zidan mamnun bo'lish, ma'muriyatchilik, rasmiyatchilikni inkor qiladi. Uslub ijtimoiy rivojlanish qonunlarini, ishlab chiqarishni boshqarish tamoyili va usullarini bilishi asosida shakllanadi va boshqaruv malakasi yig'indisi kishilarni tashkil etish ko'nikmasi, shuningdek, shaxsiy tartiblilik bilan xarakterlanadi. Va nihoyat uslub boshqaruv xodimlarining ruhiy va psixologik xususiyatlari, kuchli iroda, qat'iylik, va qo'rqmaslik, boshqa kishilar faoliyatini yo'naltira olish kabilarni qamrab oladi. Bundan tashqari,

rahbar tasavvur etish, aniq fikr yuritish, qayishqoqlik, ilmiy fikrni tushuna olish va etkaza olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

Rahbar menejment, iqtisodiyot va moliya, huquq, sotsiologiya va pedagogika asoslarini bilishi lozim. Bu fanlar butun menejmentga ilmiy qarashlar tizimini yaratish imkonini beradi. Boshqaruv faqat ilmiy bilimlariga ega bo'lishni emas, balki boshqarish san'atini bilishni ham talab qiladi. Boshqaruvni tashkil etish bilan shug'ullanuvchi, avvalo, o'z-o'zini tarbiyalay olishi, o'zini boshqara olishi zarur. Buning uchun u doimo va muntazam o'zini-o'zi tarbiyalashi kerak. Rahbar uslubi eshitish va o'qish, so'zlash va yozish, ya'ni axborotni qabul qilish va uni boshqalarga uzatish malakasida ifodalanadi. Rahbar uchun zarur bo'lgan sifatlar jumlasiga uning tashkilotchilik qobiliyati, ish qobiliyati, kuchi, xushmuomalaligi, irodaliligi kiradi. Boshqarish vazifalarini bajarishda va jamoat ishlab chiqarishida zamonaviy rahbarda quyidagi sifatlar bo'lishi kerak: boshqaruvchi, diplomat, murabbiy, tarbiyachi, inson, tadbirkor, innovator.

Menejerlar hayot bilan qadam-baqadam yurishlari, o'z mahsulotlari bilan bozor talablarini hisobga olishlari, talab va taklif o'zgarishini kuzatib borishlari lozim. Menejer yuksak axloqiy, ishchan o'z manfaatlarini jamiyat, jamoa manfaatlari bilan birga uyg'unlashtiruvchi, ahil jamoani tuza oluvchi kishidir. Zamonaviy menejer – yuksak kasb egasi, uzoqni ko'ruvchi, tejamkor, iqtisodiy toza fikrlovchi shaxs. Menejerlarni tayyorlashga kompleks yondashish – uning o'quv dasturlarida zamonaviy ishlab chiqarish, boshqarish asoslari kabi bilimlar kerak. Korxona rahbarlari o'z kadrlarining yuksak kasb mahorati va ma'naviyati ustida tinmay g'amhurlik qilishlari kerak. Kadrlar bevosita ishlab chiqarish jarayonida, o'quv uslubiy bazaga ega bilim yurtlarida, biznes va menejment maktablarida tayyorlanadi. Qonun doirasida ishlab turib o'qishga, iumtiyozlar berishga sharoit yaratish kerak.

Bozor iqtisodiyotiga o'tishning strategik yo'li iqtisodiyot, boshqaruv va ijtimoiy muammolarni yechishda yangicha mulkiy munosabatlarni shakllantirish va rivojlantirishni talab qiladi. Inson omili ishtirokisiz eng mukammal mashina

va mexanizmlar, texnologiyalarni boshqarish ham samarali natija bermaydi. Bunda asosiy e'tibor butun xo'jalik mexanizmi, menejment tizimi va faoliyat borasidagi islohotlarga ajratilib, ularning samarali amalga oshirilishi ko'p jihatdan boshqaruvchi kadrlar - menejerlarga bog'liq bo'ladi.

Bozor munosabatlariga o'tish bilan ishlab chiqarishdagi sifatli tashkiliy o'zgarishlar, ilmiy-texnik taraqqiyotga erishish, xo'jalik prospektlarini ijtimoiy ahamiyatining ortishi, jamiyatni demokratlashtirish menejer mehnatini murakkablashtiradi va un tashkillashtirilgan bo'lishini taqazo etadi.

Boshqaruv tizimida rahbar xodimning faoliyati muhim o'rin egallaydi. Bu esa, o'z tavsifi bo'yicha siyosiy va mumtoz faoliyatdir. Rahbar xodim davlat ko'rsatmalarini ro'yobga chiqaradi. U xo'jalik tizimida davlatning vakili hisoblanadi. Boshqacha qilib aytganda, haqiqiy rahbar xodim ushbu jamoaning ilg'or kishisi bo'lib, u o'z korxona va tashkilotining foydasini ko'zlovchi va korxona sha'nini himoya qiluvchi shaxsdir. Rahbarning boshqa xodimlardan farqi, uning boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, joriy qilishi va ularning bajarilishini nazorat qilishdan iborat. Boshqaruvning murakkablashuvi rahbar xodim roli va ma'suliyatini oshirmoqda. Bu esa, ularning kasb qobiliyati tayyorgarligini ko'rsatadi.

1.3. Korxonalarda menejer faoliyatini olib borishda boshqaruv tizimini tashkil etish mexanizmi va uni rivojlantirish

Iqtisodiyotni boshqarish keng ma'noda iqtisodiy obyektlarni, jarayonlarni, munosabatlarni boshqarishni ifoda etadi. Bunday talqinda boshqaruvning har bir qismida inson omilining , odamlar ishtirokidagi boshqaruv omilining mavjudligi chetdan nazar tashlaganda ko'rinmagandek tuyuladi. Hamma boshqaruvning uzluksiz ishlash jarayoni menejmentdir. Bu boshqaruv apparatining mehnat jarayonidir. Umumiy holda menejmentni quyidagicha tavsiflash mumkin: texnologiya nuqtai-nazaridan (qanday bajariladi), tashkillashtirish (kim tomonidan va qanday tartibda) va mazmunan (aniq nima qilinadi).

Menejment iqtisodiy nuqtai-nazaridan - bu, avvalo, hamma iqtisodiy muammolarni boshqarish sistemasi, insonlarni boshqarish. Menejment ijtimoiy

nuqtai-nazaridan - bu, avvalo, mehnat jamoalari ijtimoiy talablarini qondirish, insonni tarbiyalash. Menejment jarayoni texnologiyasi esa boshqaruv apparati xodimlarining bajarayotgan amaliy ishlaridir. Shunday qilib, menejment jarayoni quyilgan masalaga erishish uchun boshqaruv apparati rahbari va odamlarning kelishilgan holda hamohang faoliyat ko'rsatishidir. Menejment jarayoni bostum, operatsiya, vosita va operatsiyasini amalga oshirish bilan tavsiflanadi. Menejment jarayoni mohiyatidan kelib chiqib, quyidagi bosqichlarni ajratish mumkin: maqsad, holat, muammo, echim. Ko'rsatilgan ketma-ketlik bilan boshqaruv faoliyati bajariladi. Har qanday faoliyat maqsadli boshqaruvga yo'naltirilgan bo'lishi kerak, zero boshqarish maqsadga erishish uchun amalga oshiriladi. Menejmentning navbatdagi bosqichi holatlarni tahlil etish deyiladi. Bu bosqichda ishlar majmui, sistema holatini baholash, uni takomillashtirish yo'llari, ishga halaqit beruvchi elementlaridan qutulish choralari ko'riladi. Muammolar bosqichida sistemani joriy holatidagi asosiy qarama-qarshiliklar, sistema ishini yaxshilash uchun nimalar qilish kerakligi aniqlanadi. Echim bosqichi rahbarning amaliy ishlarga o'tish faoliyatidir. Qaror qabul qilinishi bilanoq boshqariluvchi sistemalarga aniq ta'sir ko'rsatiladi, alohida oddiy boshqaruvga oid harakatlar bajariladi¹⁰.

Kompaniyalar boshqaruv tizimini tarkibiy tuzilishsiz tasavvur qilib bo'lmaydi. Menejment tarkibiy tuzilishi deganda menejment bo'g'inlari va bosqichlari miqdori va tarkibi tushiniladi. Kompaniya boshqaruvida tashkiliy tuzilishining oddiy va tushunarli bo'lishi unung ish qobiliyati yuqori bo'lishini kafolatlaydi, ya'ni boshqaruv tashkiliy tuzilmasida bosqish va bo'g'inlar qancha kam bo'lsa, boshqaruv shunchalik samarali bo'ladi.

Struktura lotincha so'z bo'lib, narsalar tarkibiy qismlarining o'zaro bog'liq ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.

Boshqarish strukturasi deganda boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarini bajaruvchi bir-biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmuasi tushuniladi.

¹⁰ Raximova, D.N. Zamonaviy menejment:nazariya va amaliyot. O'quv qo'llanma – T.:G'.G'ulom 2009, 45bet.

Boshqarishning u yoki bu vazifalarini xal qilish uchun muayyan organlar tuziladi. Boshqarish organlari tizimi, qo'yi organlarining yuqori organlariga bo'ysinish va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa boshqarish strukturasi tushunchasini tashkil qiladi. Bunday struktura odatda boshqaruv apparati strukturasi deb yuritiladi. U biron-bir boshqaruv organining masalan vazirlikning boshqaruv apparati, korxonaning boshqaruv apparati bo'limlari tarkibini bildiradi.

Boshqarish strukturasi ishlab chiqarish strukturasi bilan ham ifodalanadi. Bunda boshqarishni tashkil etishning dastlabki va belgilovchi omili ishlab chiqarish jarayoni bo'lib hisoblanadi. U o'zaro bog'langan asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi jarayonlardan iborat bo'lib, bu jarayonlar bo'limlar va xodimlar o'rtasida mehnat taqsimotini talab qiladi. Shu maqsadda ishlab chiqarish bo'limlari va ularga hos bo'lgan boshqaruv apparati tuziladi.

Bo'linmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari korxonalarning ishlab chiqarish strukturasi tashkil etadi. Har bir korxona o'ziga xos ishlab chiqarish strukturasi ega.

Shunday qilib, boshqarishning maqsadlari, funksiyalari, vazifalari, ob'ektlari va organlari uning tashkiliy strukturasi belgilab beradi. Tashkiliy strukturalarni xosil qiladigan boshqarish organlari boshqaruv bo'g'inlari va boshqaruv bosqichlari shaklida bo'ladi.

Boshqarish bo'g'ini - bu boshqarishning ayrim yoki qator funksiyalarini bajaruvchi mustaqil strukturali bo'limlardir, bu bo'limlar o'rtasidagi bog'lanish va aloqalar gorizontal xarakterga ega. Boshqarish bosqichi - bu ierarxiyaning muayyan darajasida amal qiladigan bo'g'indir.

Boshqarish bosqichlari bir boshqarish bo'g'inining ikkinchisiga odatda qo'yi bo'g'inining yuqori bo'g'inga izchillik bilan bo'ysinishni ko'rsatadi. Bu vertikal bo'yicha bo'linishdir.

Barcha bo'g'in va bosqichlarning tarkibi va ularning o'zaro bo'ysinish tartibi, har bir boshqaruv organi va bo'g'inining xuquq va burchlari, shuningdek ular o'rtasidagi munosabatlar tartibi, axborot kabi boshqarishning tashkiliy unsurlari boshqarish tizimini tashkil qiladi.

Boshqarish tizimini turli miqyoslarga bo'lish mumkin masalan: butun xalq xo'jaligini tarmoqlarni va mamlakat tumanlarini boshqarish, xar bir tarmoq va tumanlar tasarufidagi korxonalarni boshqarish, korxonalar ichidagi bo'limlarni sexlar, uchastkalar va xokazolarni boshqarish. O'z navbatida, butun xalq xo'jaligini boshqarish ham uni tarmoq, birlashma va korxona darajalaridagi ierarxik bosqichlar miqyosida amalga oshiriladi. Xalq xo'jaligi tizimi bir necha tarmoqlardan iborat kichik tizimga, u esa o'z navbatida bir necha birlashmalardan iborat kichik tizimga bo'linadi. birlashma ham bir necha korxonalardan tashkil topadi¹¹. Bu ierarxik tizimda korxona xalq xo'jaligining birlamchi yacheykasi bo'lib hisoblanadi. Miqyos jixatdan bu bo'g'inlarni quyidagicha ranjirlash mumkin: $X/X > T > B > K$

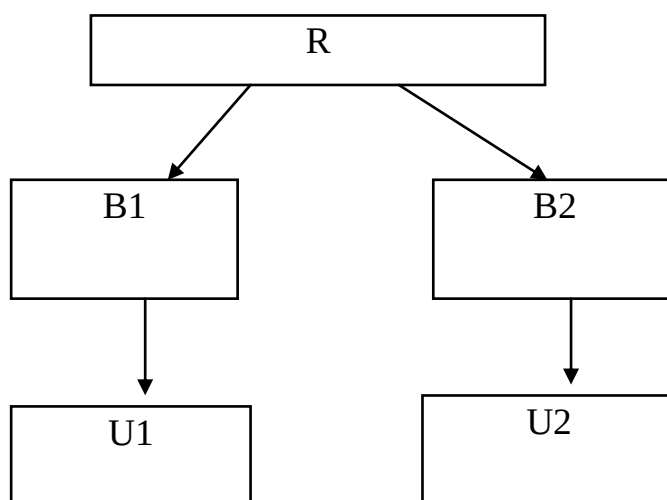
Boshqarish maqsadi, funksiyalari va vazifalari boshqarish strukturasi aniqlovchi eng dastlabki belgilardan hisoblanadi. Boshqarishning tashkiliy strukturasi boshqarish oldida turgan vazifalarni muvaffaqiyatli hal etishga yordam beradigan qilib tuzilishi kerak. Shu nuqtai nazardan bu struktura quyidagi talablarga javob berishi lozim: Boshqarish strukturasi bo'g'in va bosqichlar soni optimal bo'lishi kerak. Bo'g'in va bosqichlar sonining asossiz ko'payib ketishi: boshqaruv apparatini saqlash harajatlarining ortib ketishga, axborotlarning o'tish yo'li va vaqtining cho'zilib ketishiga, boshqarishda paralelizm va takrorlanishlarning vujudga kelishiga, boshqarishda mas'uliyatsizlik unsurlarining tug'ilishiga va pirovardda boshqaruv samarasining pasayishiga olib keladi. Boshqarish strukturasi boshqarish apparatining operativ ishlashini ta'minlashi lozim.

Shunday qilib, boshqarish strukturasi qanchalik mukammal bo'lsa, ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir o'tkazish shunchalik samarali amalga oshiriladi. Boshqarishning quyidagi asosiy tashkiliy strukturalari turlari ma'lum: chiziqli struktura, chiziqli-shtabli struktura, funktsional struktura, chiziqli funktsional struktura, dasturli maqsadli struktura, boshqarishning matritsali strukturasi.

Chiziqli struktura boshqarish strukturasi eng sodda turi bo'lib, u

¹¹ О.С. Виханский.,А.И. Наумов."Менеджмент":Учебник. -М.; Экономист, 2009, 310 стр.

quyidagi ko‘rinishga ega. Bunda boshqarishning hamma funksiyalari korxona rahbari (1) qo‘lida to‘planib, barcha qo‘yi raxbarlar (A,B,V) va ishlab chiqarish yacheykalari ($A_1, A_2; B_1, B_2; V_1, V_2$) unga bo‘ysinadi. Har bir rahbar o‘ziga ishonib topshirilgan bo‘linma faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqaradi va hamma zarur qarorlarni mustaqil ravishda qabul qiladi. Bo‘sinuvchi xodimlar faqat o‘zlarining bevosita rahbarlarining farmoyishlarini bajaradilar. Yuqori turuvchi rahbar xodimlarga ularning bevosita boshlig‘ini chetlab murojaat qilmasligi kerak.



3-rasm. Boshqarishning chiziqli strukturasi¹²

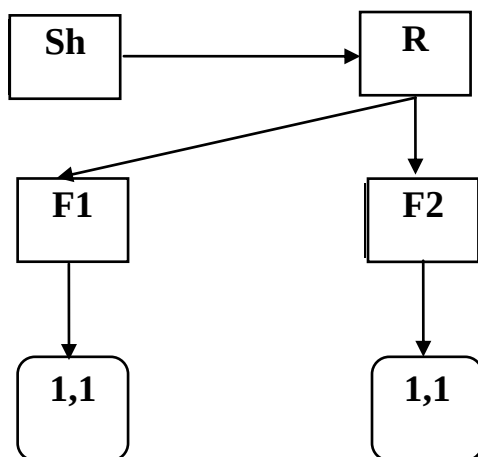
Masalan, korxona direktori sex boshlig‘ini chetlab masterga buyruq bermasligi kerak. Shu tariqa rahbarlikning vertikal liniyasi va bo‘ysunuvchilarga ta’sir ko‘rsatishning to‘g‘ridan to‘g‘ri yo‘li ochiladi.

Boshqarishning chiziqli strukturasi unga murakkab bo‘lmagan ishlab chiqarish sharoitida ijrochilarning vazifalari oddiy, buyruq va axborotlar hajmi kam bo‘lganda o‘zini oqlashi mumkin. Ishlab chiqarishning tobora murakkablashib, ko‘lamining kengayib borishi boshqarish funksiyalarini tabaqalashtirishini talab qiladi, chiziqli strukturaning o‘rniga chiziqli - shtabli strukturaning vujudga kelishini taqazo etadi.

Chiziqli-shtabli struktura har bir chiziqli rahbar qoshida ixtisoslashgan xizmatlar, maslaxatchilar kengashi, ya’ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi.

¹² Manba: M.Sharifxo‘jaev., Yo. Abdullaev. “Menejment” Darslik, Toshkent . “O‘qituvchi”2001,400bet.

Bu struktura quyidagi ko‘rinishga ega.



4-rasm. Boshqarishning chiziqli-shtabli strukturasi¹³

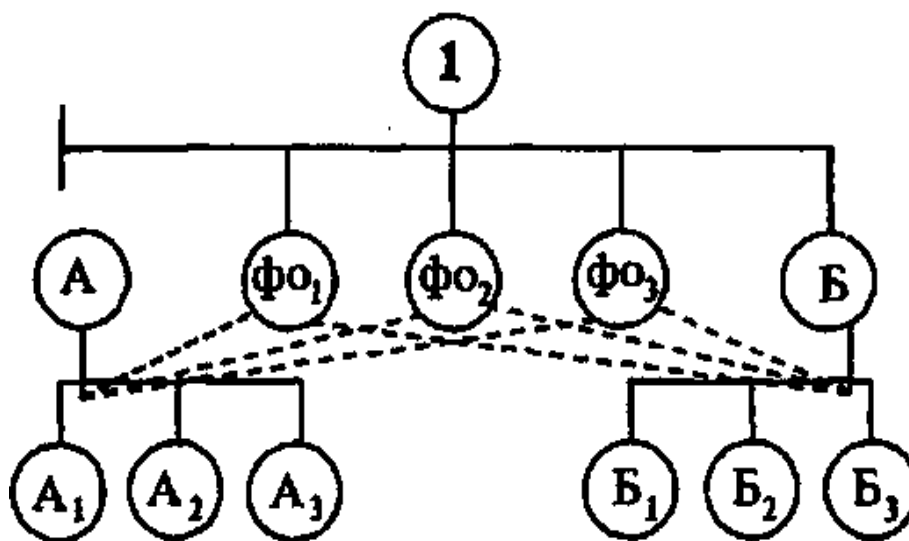
Shtablarning vazifasi har xil muammolarni o‘rganish orqali rahbarlarga qaror qabul qilishda yordam berishdan iborat. Bunday shtablarga ehtiyojning paydo bo‘lishiga asosiy sabab - bu tashkilotlardagi funksiyalarning murakkablashuvidir.

Bu erda mehnat taqsimoti ikki turdagi maqsad va vazifalar bilan belgilanadi. Chiziqli rahbarlar korxonaning bosh maqsadiga erishish yo‘lidagi birlamchi vazifalarning bajarishiga javobgar bo‘lsalar, shtabdagilar esa birlamchi vazifalarga tob‘e bo‘lgan ikkilamchi vazifalarni bajarilishga javobgardirlar. Ular maslaxat berish funksiyasini bajaradilar. Chiziqli rahbarlarning asosiy vazifasi taklif etilgan ijobiy va salbiy maslaxatlar ichidan maqsadga muvofiqligini aniqlash va uni uzil - kesil qabul qilishdan iborat. Shunday hollarda xar ikkala tomon o‘zinikini maqullashga, o‘z obro‘larini saqlashga harakat qiladi. Natijada o‘rtada nizo chiqadi.

Boshqaruvning funksional strukturasi rahbarlar va struktura bo‘g‘inlarini har xil vazifalarga va aniq bo‘linmalarda boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilgandir. Bunda har bir boshqaruv bo‘g‘iniga muayyan funksiyalar biriktirib qo‘yiladi. Masalan, biri marketingni ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchunchisi esa moliyani boshqarish bilan shug‘ullanadi. Boshqarish apparatini funktsional ixtisoslashtirish uning samaradorligini ancha oshiradi.

¹³ Manba: D.Qosimova “Menejment nazariyasi”., Darslik., Toshkent, “TAFAKKUR-BO‘STONI” 2011, 336 bet.

Boshqarishning hamma funksiyalarni bajarishi lozim bo'lgan universal rahbarlar o'rniga o'z sohasini puxta biladigan, o'z shtatiga ega bo'lgan, o'ziga topshirilgan ish uchastkasi uchun javob beradigan mutaxassislar apparati paydo bo'ladi.



5-rasm. Boshqarishning funksional strukturasi¹⁴

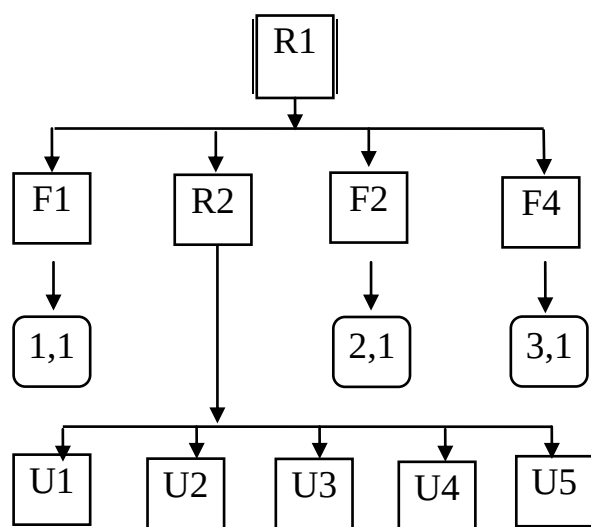
Boshqarish apparatini funksonal ixtisoslashtirish uning samaradorligini ancha oshiradi. Boshqarishning barcha funksiyalarini bajarishi lozim bo'lgan universal rahbarlar o'rniga o'z sohasini puxta biladigan, o'z shtatiga ega bo'lgan, o'ziga topshirilgan ish uchastkasi uchun javob beradigan mutaxassislar annarati paydo bo'ladi.

Funksional bo'linmalar bevosita barcha quyi struktura bo'linmalarining (A1, A2, A3, B1, B2, B3,) faoliyatini boshqaradi. Funksional boshqarish u yoki bu funktsiya vakolatiga taalluqli tor doiradagi masalalar bo'yicha quyi bosqich organlari va bo'linmalari faoliyatiga rahbarlikni ta'minlaydi.

Chiziqli-funksional boshqaruv strukturasi asosiy boshqaruv chiziqli boshqaruv bo'lib hisoblanadi. Hamma boshqaruv bosqichlarida va mustaqil uchastkalarni boshqarish faoliyatida chiziqli rahbarlar ajratiladi. Ularga ishlab-chiqarishi xo'jalik faoliyatini yakkaboshchilik boshqarish huquqi berilgan bo'lib, u olingan natijalarga to'liq javob beradi.

Hozirgi zamon korxonalari faoliyatidagi ko'pgana muammolarni hal etish gorizontal bo'yicha kelishib olishni va muvofiqlashni talab etadi.

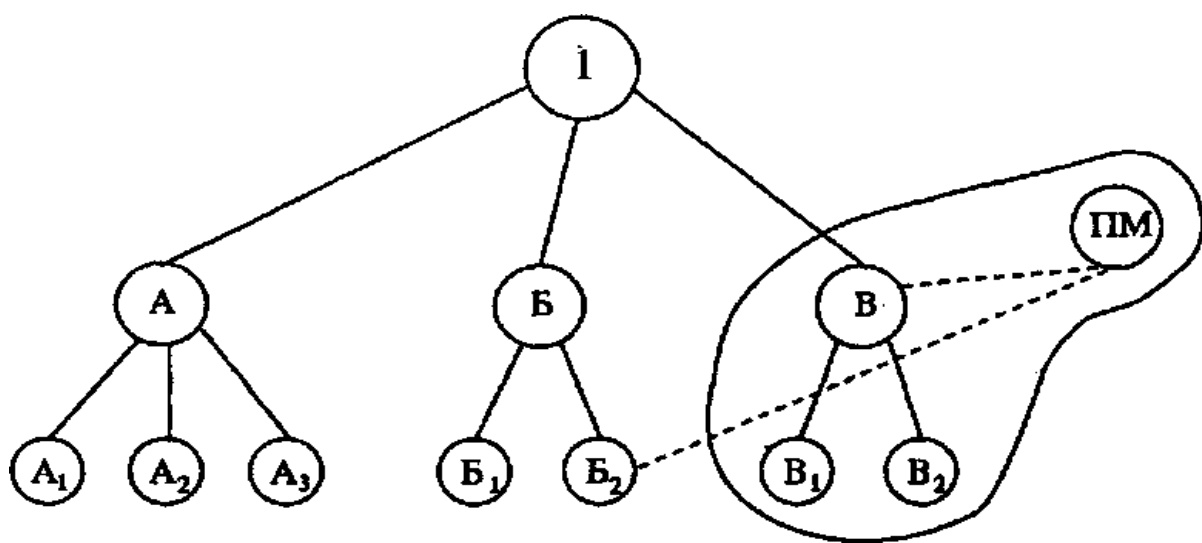
¹⁴ Manba: M.Sharifxo'jaev., Yo. Abdullaev. "Menejment" Darslik, Toshkent . "O'qituvchi"2001,685bet.



6-rasm. Boshqaruvning chiziqli funktsional strukturasi¹⁵

Masalan, korxona yangi turdagi mahsulot ishlab chiqarishga o'tadigan bo'lsa: materiallarni sarflashning yangi normasini ishlab chiqish, mehnat normalarini qayta ko'rib chiqish, turli kasblardagi ishchilarni tayyorlash va qayta tayyorlash, yangi materiallarga ehtiyojni aniqlash, etkazib beruvchilar bilan aloqa o'rnatish, yangi texnologiya va texnikani joriy etish va xokazolar talab qilinadi.

Bu muammolarni yangi tashkiliy boshqaruv strukturalarini tuzish yo'li bilan, aniqrog'i chiziqli-funktsional boshqaruv strukturalariga tuzatishlar kiritishi yo'li bilan hal etiladi. Bunday struktura dasturli-maqсадli struktura deb ataladi. U quyidagi ko'rinishga ega (7-rasm).



7-rasm. Boshqaruvning dasturli maqsadli strukturasi¹⁶.

¹⁵ Manba: D.Qosimova "Menejment nazariyasi" ., Darslik, Toshkent, "TAFAKKUR-BO'STONI" 2011, 325 bet.

Loyiha bo'yicha boshqaruv, mahsulotga ko'ra boshqaruv, matritsaviy struktura. Loyiha bo'yicha boshqarish qisqa muddatda yangi texnika va texnologiyani joriy qilish zaruriyati tug'ilgan hollarda qo'llaniladi.

Boshqarishning matritsali strukturasida gorizontliga funksional vazifalar (ishlab chiqarish, sotish, reklama va xokazo), vertikaliga esa, texnologiya va boshqaruv sohasida yangiliklarni joriy etish bilan shug'ullanuvchi maxsus guruhlar joylashgan. Mazkur strukturaga binoan bir vaqtning o'zida to'rtta yangi mahsulot bo'yicha loyiha tuziladi. Har bir loyiha uchun alohida rahbar javob beradi. Guruhlarning to'rtalasi ham mahsulotni loyihalashdan to sotishgacha bo'lgan barcha jarayonda qatnashadi.

Boshqarish tizimi to'g'risida yakuniy xulosalarga kelar ekanimiz, quyidagilarga e'tibor berilishini lozim topdik.

Boshqarishning qarab chiqilgan tashkiliy strukturalaridan birortasini ham rasmiy struktura deb bo'lmaydi. Shuning uchun har bir korxona o'z oldidagi maqsad va iqtisodiy muxitning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib, uning talablarini yuqori darajada qondiradigan tashkiliy struktura turini tanlashi kerak.

Korxonani boshqarish tizimi -bu xo'jalik rahbar organlari, korxona ma'muriyati hamda jamoat tashkilotlarining iqtisodiy va sotsial natijalarga erishishni ko'zda tutgan holda kishilar jamoasiga, ular orqali ishlab chiqarishning moddiy-buyum unsurlariga, ularning o'zaro amal qilishini uyushtirish uchun aniq maqsad yo'nalishida tartibli ta'sir ko'rsatishdir.

¹⁶ Манба : О.С. Виханский, А.И. Наумов. "Менеджмент": Учебник. -М.: Экономист, 2009, стр 85.

II BOB. TOSHKENT SHAXAR “IBRAGIMOV XUSAN NASIROVICH” XUSUSIY KORXONASI BOSHQARUV TIZIMINING AMALIY HOLATI TAHLILI

2.1. “Ibragimov Xusan Nasirovich” xususiy korxonasining tashkil topishi, rivojlanishi va menejer faoliyatining holati

“Ibragimov Xusan Nasirovich” xususiy korxonasining (bundan keyin “Korxona” deb nomlanadi) tadbirkorlik, tijorat, ishlab chiqarish, xo’jalik va boshqa iqtisodiy faoliyatlarni amalga oshirish uchun xojalik yurituvchi sub’ekt hisoblanadi.

“Ibragimov Xusan Nasirovich” xususiy korxonasi Ustavi O’zbekiston Respublikasining “xususiy korxona” to’g’risida”gi qonuni, hamda amaldagi qonun xujjatlariga asosan tashkil qilingan.

Korxona O’zbekiston Respublikasining yuridik shaxsidir, mustaqil balans, bank muassasalarida hisob va boshqa raqamlarga egadir. Korxona o’z faoliyatini to’liq xo’jalik hisobi, o’z-‘zini moliyaviy ta’minlash va o’z xarajatlarini o’zi qoplash asosida olib boradi.

Korxona uning balansida hisobga olinadigan alohida mol-mulkka ega, o’z nomidan huquqlarga egalik qilishi, majburiyatlar olishi, sudda davogar va javobgar bo’lishi mumkin.

Korxona o’zining davlat tilida to’liq nomi ko’rsatilgan dumaloq muxrga ega. Korxona o’z korxonali nomi yozilgan tamg’alari va blankalariga, o’z timsoliga shuningdek belgilangan tartibda ro’yxatdan o’tkazilgan tovar belgisiga, hamda boshqao’z belgi alomatlariga ega bo’lishga xaqlidir.

Korxona o’z ishbilarmonlik faoliyatining asosiy maqsadi sifatida foyda olishni ko’zlovchi tijorat tashkilotidir. Uning asosiy faoliyat doirasi xalq xo’jaligi va aholining xalq iste’mol mollariga, ishlab chiqarish mahsulotlariga va turli faoliyat sohalarida xizmatlarga ehtiyojlarini qondirish hisoblanadi.

Korxonaning faoliyat doirasi quyidagilar:

- sutni qayta ishlash va turli mahsulotlar ishlab chiqarish xizmati;
- sartaroshlik xizmati, ayollar va erkaklar sartaroshxonalari, kosmetologiya

kabineti, go'zallik salonlarini ochish va yuritish, ayollar va erkaklar sataroshligiga o'rgatish kurslarini tashkil etish;

-uyali aloqa telefonlariga yozuv kiritish va ularga turli xizmatlar ko'rsatish, ekspress to'lov kartochkalarini sotish.PAYNET xizmatini ko'rsatish;

-avtomobillarni texnik va kapital ta'mirlash ishlarini amalga oshirish.

-avtomobil xaydovchilarini tayyorlash buyicha o'quv kurslarini tashkil qilish va o'qitish.

-mulkchilik shaklidan qat'iy nazar barcha yuridik va jismoniy shaxslar bilan daromad olish maqsadida hamkorlikda faoliyat ko'rsatish.

-aholining kundalik extiyoji uchun xalq iste'mol mollari, oziq-ovqat mahsulotlari, sanoat mollari va ishlab chiqarish-texnikaviy maqsadlarida oziq-ovqat, qandolat, non, non-un, qandolat, konserva, muzqaymoq mahsulotlari, salqin ichimliklar va boshqa qonun bilan ta'qiqlanmagan mahsulotlar ishlab chikarish va realizatsiya qilish;

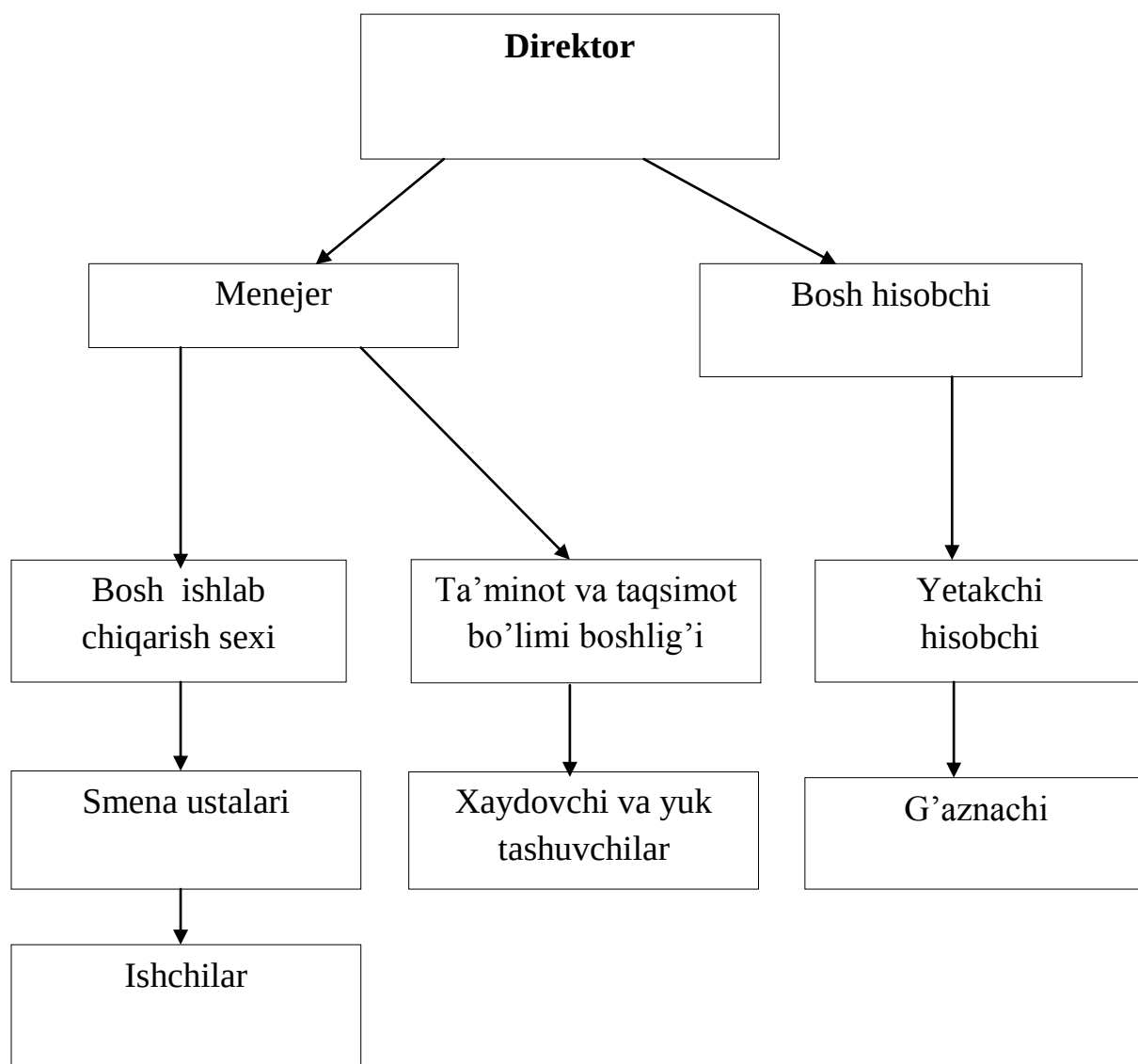
-savdo shaxobchalari va do'konlarini tashkil etish hamda namunali firma savdo xizmatini ko'rsatish;

-umumovqatlanish sohasida xizmatlarni ko'rsatish, restoran, kavaxona, bar, choyxona va oshxonalarni tashkil etish, shuningdek turli xildagi mexmonxona xizmatlarini ko'rsatish va boshqalar.

-texnologiyalik jihozlar, butlangan buyumlar, tafsilotlar va ehtiyot qismlarni ishlab chiqarish, etkazib berish, sotish, montaj qilish, tartibga solish, xizmat ko'rsatish va tuzatish;

-moliyaviy va mulkiy lizing, binolar, uylar, jihoz, mulkni foydalanishga yoki ijaraga berish, olish va boshqalar.

Korxonaning bosh direktori korxona nomidan ish olib boradi, mamlakatdagi va chet eldagi barsha korxonalar, firmalar va tashkilotlarda uning manfaatlarini himoya qiladi. Shartnomalar, shu jumladan, mehnat shartnomasi tuzadi va bekor qiladi, banklarda hisob-kitob va boshqa raqamlarni ochadi. Korxonaning xodimlari uchun buyruqlar chiqaradi va ko'rsatmalar beradi.



8-rasm. “Ibragimov Xusan Nasirovich” XKning boshqaruv strukturasi¹⁷

“Ibragimov Xusan Nasirovich” xususiy korxonasining tashkiliy boshqaruv tuzilmasi va bo‘limlarning funksional vazifalarini tahlil qilar ekanmiz, u oddiy turdagi chiziqli tashkiliy tuzilma bo‘lib, korxona rahbari, rahbar o‘rinbosari, bosh hisobchi va jamiyat faoliyatini amalga oshiruvchi bo‘limlardan iborat. Rahbarga va rahbar muoviniga bir nechta bo‘limlar bo‘ysunadi. Masalan ishlab chiqarish bo‘limi ta‘minot va taqsimot bo‘limi. O‘z navbatida ishlab chiqarish bo‘limi mudiriga smena ustalari va ishchilar bo‘ysunadilar, bo‘lim mudiri tomonidan yuklatilgan barcha vazifalarni bajaradilar. Ta‘minot va taqsimot bo‘limi boshlig‘iga omborhonalar, dispecherlar va yuk tashuvchilar bo‘sunadi, bo‘lim boshlig‘ining ko‘rsatmasiga

¹⁷ “Ibragimov Xusan Nasirovich” XKning ma’lumotlari.

binoan ish yuritadilar. Bosh hisobchi bevosita bosh rahbarga bo'ysunadi, etakchi hisobchi va g'aznachilar bosh hisobchining buyrug'iga asosan ish olib borishadi.

“Ibragimov Xusan Nasirovich” xususiy korxonasining faoliyatida menejerning o'rni alohida ahamiyatga ega. Chunki korxona menejeri korxonani marketing faoliyati asosida boshqarishi - bu marketing majmuasining elementlariga ta'sir ko'rsatish jarayoni bo'lib, bunda haridorlar bilan belgilangan maqsadli almashuv shaxsiy yoki ikki tomonlama foyda olish uchun qo'llaniladi. Shuning uchun mahsulot chiqarilmasdan oldin rahbar dastlabki bosqichda shunday bozorni tanlash kerakki, toki unda hozirgi vaziyat uchun firmaning nomi hammaga ma'lum bo'lsin. Shunda siz etarli darajada muvaffaqiyat bilan bozorda mahsulot sotishingiz mumkin. Faqat bozor firma mahsulotini tan olgandagina u samarali faoliyat ko'rsatadi.

Mahsulotingizning yuqori sifati uning muvaffaqiyat qozonishiga olib keladi, degan an'anaviy fikr tijorat ishlari uchun asos bo'la olmaydi. Marketingdagi bosh masala ikki tomonlama va bir-birini to'ldiruvchi yondashish. Bir tomondan, bozorni har tomonlama va chuqur o'rganish-talabga, xaridorlar didi, ehtiyojiga ishlab chiqarishini muvofiqlashtirish, mahsulotni egasiga moslash; ikkinchi tomondan, bozorga va undagi talabga faol ta'sir o'tkazish orqali yangi ehtiyojni shakllantirish. Korxona maqsadlari esa quyidagilardir: Bozorda o'z ulushini egallash - sotish hajmi, tovarning ahamiyati - haridorgirligi, yangi bozorga kirish. Foyda olish - ko'zlangan foyda hajmi shaxsiy kapitalini oshirish. Moliyaviy barqarorlik – kreditlash imkoniyati o'z-o'zini moliyalash darajasi, kapitali tarkibi. Ijtimoiy masalalar – ishdan qoniqish, ijtimoiy himoya, shaxs ravnaqi. Bozordagi o'rni va mavqeyi – mustaqillik, imij, siyosiy muhitga munosabati va jamoatchilikda tan olinishi. Yuqoridagi maqsadlarga erishish uchun korxona yetarli imkoniyatlarga ega.

2.2. “Ibragimov Xusan Nasirovich” xususiy korxonasining ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish tasnifi va boshqaruv tizimi holati tahlili

“Ibragimov Xusan Nasirovich” xususiy korxonasining ijtimoiy-iqtisodiy faoliyati tahlilini amalga oshirish murakkab va izchil faoliyatdir. Iqtisodiy

tahlilning asosiy mazmuni iqtisodiy qonunlardan foydalangan holda xo'jaliklarda, uning tarmoqlari va tarkibiy bo'limlarida samaradorlikni oshirish maqsadida imkoniyatlarni axtarib topish va ulardan samarali foydalanish yo'llarini aniqlashdir. "Ibragimov Xusan Nasirovich" xususiy korxonasining faoliyatini tahlil qilishda eng ko'p qo'llaniladigan usullardan biri – taqqoslash usulidan foydalanildi. Bu usulda sotilgan (mahsulotlar) tovarlar, sof foyda, soliq to'langungacha bo'lgan foyda, asosiy fondlar qiymati, kapital qo'yilmalarar, asosiy faoliyatning foydasi, moliyaviy faoliyatning daromadlari, moliyaviy faoliyatning harajatlari, umumiy xo'jalik faoliyatining foydasi, daromad solig'ini to'lagunga qadar foyda, ma'muriy xarajatlar, yalpi foyda, foydadan soliq va ajratmalar, davr xarajatlari kabi ko'rsatkichlar va h.k bir necha iqtisodiy ko'rsatkichlardan ifodalandi.

1-jadval

"Ibragimov Xusan Nasirovich" XKning asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari¹⁸

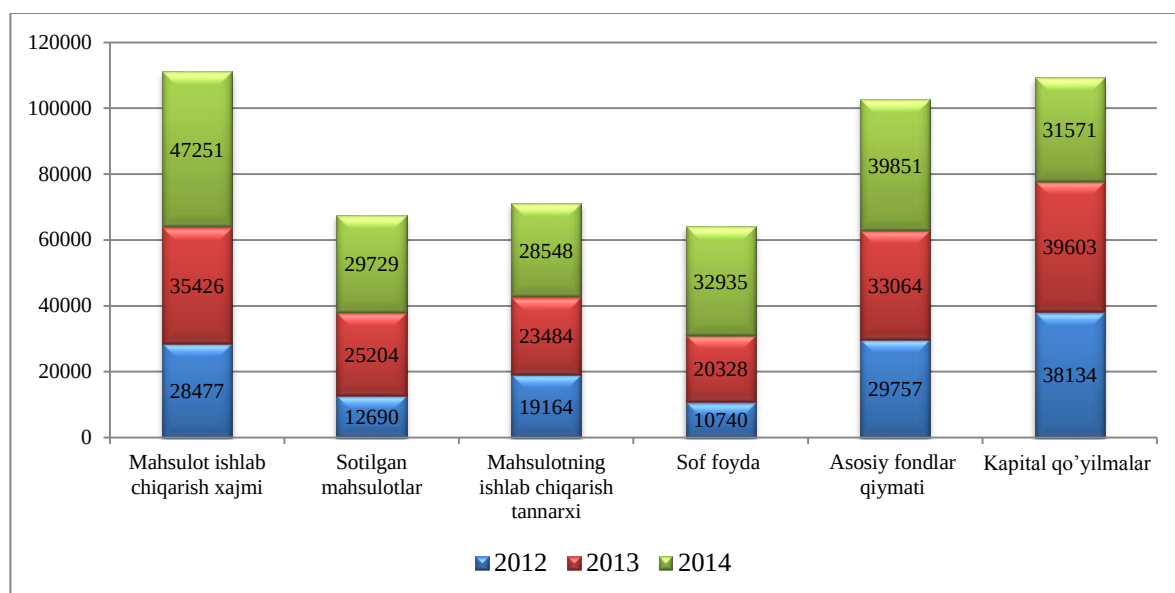
№	Ko'rsatkichlar	O'lchov birligi	2012	2013	2014
1.	Mahsulot ishlab chiqarish hajmi	mln.so'm	28477	35426	47251
2.	Sotilgan mahsulotlar	mln.so'm	12690	25204	29729
3.	Mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi	mln.so'm	19164	23480	28548
4.	Soliq to'langungacha bo'lgan foyda	mln.so'm	13196	23321	35254
5.	Sof foyda	mln.so'm	10740	20328	32935
6.	Asosiy fondlar qiymati	mln.so'm	4975	5306	5985
7.	Kapital qo'yilmalar	mln.so'm	38134	39603	31571
8.	Ishchi – xodimlar soni	kishi	135	145	150
9.	Shu jumladan, sanoat ishlab chiqarish xodimlari	kishi	120	130	135
10.	O'rtacha ish xaqi	so'm	210500	320700	484000

"Ibragimov Xusan Nasirovich" Xususiy korxonasining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlarining tahlilidan ko'rinib turibdiki mahsulot ishlab chiqarish hajmi 2012 yilda 28477mln. so'mni, 2013 yilda 35426mln. so'mni, 2014 yilda 47251 mln. so'mni tashkil qilgan. 2014 yilda 2012 yilga nisbatan bu ko'rsatkich 165,9%ga oshgan. Sotilgan mahsulotlar esa 2012 yilda 12690mln. so'mni, 2013

¹⁸ "Ibragimov Xusan Nasirovich" XKning ma'lumotlari.

yilda 25204mln. so'mni, 2014 yilda 29729 mln. so'mlik summani tashkil qilgan. Mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi 2012 yilda 1916,4 mln. so'mni, 2013 yilda 2348,0 mln. so'mni, 2014 yilda 28548 mln. so'mni tashkil qilgan. 2014yilda 2012yilga nisbatan bu ko'rsatkich 148,9 %ni tashkil qilgan. Soliq to'langungacha bo'lgan foyda 2014 yilda 35254 mln. so'mga ko'tarilgan, 2012 yilga nisbatan 267,1 %ga oshgan.

Yuqoridagi “Ibragimov Xusan Nasirovich” xususiy korxonasining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari ma'lumotlarini diagramma ko'rinishida ko'rib chiqamiz.



1-diagramma. “Ibragimov Xusan Nasirovich” XKning asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari¹⁹

Jumladan, haqiqatda erishilgan natijalarni joriy reja yoki kelajakdagi reja topshiriqlari bilan, majburiyatlar bilan taqqoslash; yillik yoki davriy hisobot ko'rsatkichlarini o'tgan yilgi yoki davriy ma'lumotlar bilan taqqoslash, o'rganilayotgan xo'jalik ko'rsatkichlarini shunga o'xshash boshqa xo'jalik ko'rsatkichlari bilan taqqoslashdir. Tahlil qilishda qo'llaniladigan taqqoslash usulining mazkur shakllari korxona va tashkilotlarda tovar aylanishi rejasining bajarilishini ta'minlash, muomala xarajatlarini kamaytirish va shuning hisobiga rentabellik darajasini oshirish imkoniyatlarini topishga imkon beradi.

¹⁹ “Ibragimov Xusan Nasirovich” XKning ma'lumotlari.

2-jadval

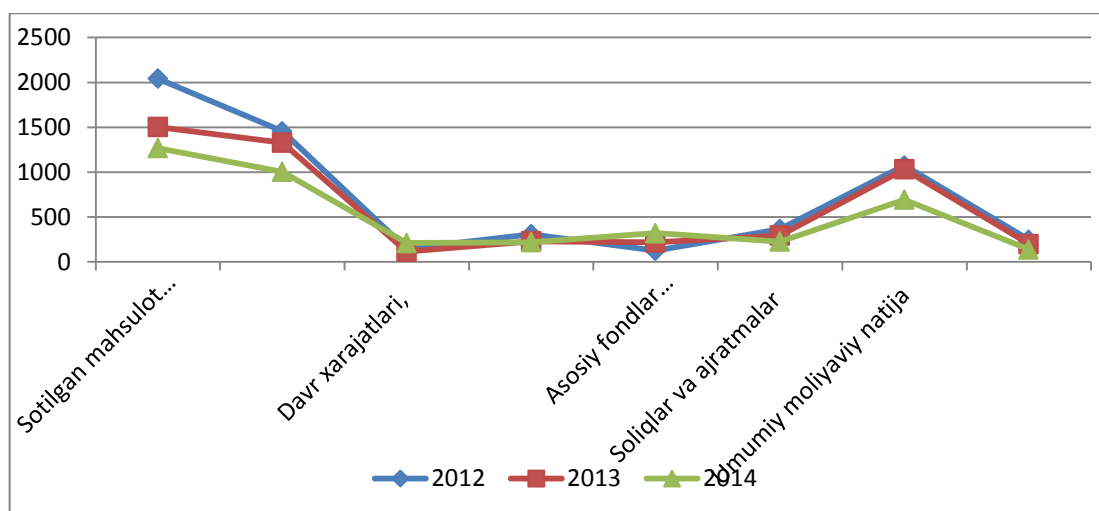
“Ibragimov Xusan Nasirovich” XKning daromadlar va xarajatlar balansi²⁰
(mln. soʻmda)

Koʻrsatkichlar nomi	2012	2013	2014
Sotilgan mahsulot ishlab chiqarish tannarxi	2041,5	1502,5	1267,6
Sotishdan yalpi moliyaviy natija	1455,7	1328,8	1004,1
Davr xarajatlari,	147,2	112,8	209,4
Mehnatga xaq toʻlash xarajatlari	307,3	229,0	218,5
Asosiy fondlar amortizatsiyasi	123,5	217,9	321,0
Soliqlar va ajratmalar	364,9	293,5	226,6
Umumiy moliyaviy natija	1074,0	1032,8	693,9
Foydani oshirish tadbirlarini joriy etishdan samara	245,6	199,3	138,6

Korxonaning 3 yillik daromadlar va xarajatlar balansi tahlilini 2-jadvaldan koʻrib chiqamiz. Sotilgan mahsulot ishlab chiqarish tannarxi 2012 yilda 2041,5 mln. soʻmni, 2013 yilda 1502,5 mln. soʻmni, 2014 yilda 1267,6 mln. soʻmni tashkil qilgan, 2012 yilga nisbatan 62,10 %ga koʻpaygan. Sotishdan yalpi moliyaviy natija 2012 yilda 1455,7 mln. soʻmni, 2013 yilda 1328,8 mln. soʻmni, 2014 yilda 1004,1 mln. soʻmni tashkil qilgan. 2014 yilda 2012yilga nisbatan bu koʻrsatkich 68,98 %ga oshgan. Davr xarajatlari 2014yilda 209,4 mln. soʻmni tahskil qilgan, 2012 yilga nisbatan 142,2% ga koʻpaygan Mehnatga xaq toʻlash xarajatlari 2014 yilda 2012 yilga nisbatan 71,11 %ga koʻpaygan. Asosiy fondlar amortizatsiyasi 2014 yilda 2012 yilga nisbatan 259% ga oshgan. Soliqlar va ajratmalar esa 2014 yilda 2012 yilga nisbatan 62,10%ni tashkil qilmoqda. Umumiy moliyaviy natija 2014 yilda 2012 yilga nisbatan 64,61%ga oshgan. Foydani oshirish tadbirlarini joriy etishdan samara 2012 yilda 245,6 mln. soʻmni, 2013yilda 199,3 mln. soʻmni, 2014 yilda 138,6 mln. soʻmni tashkil qilgan.

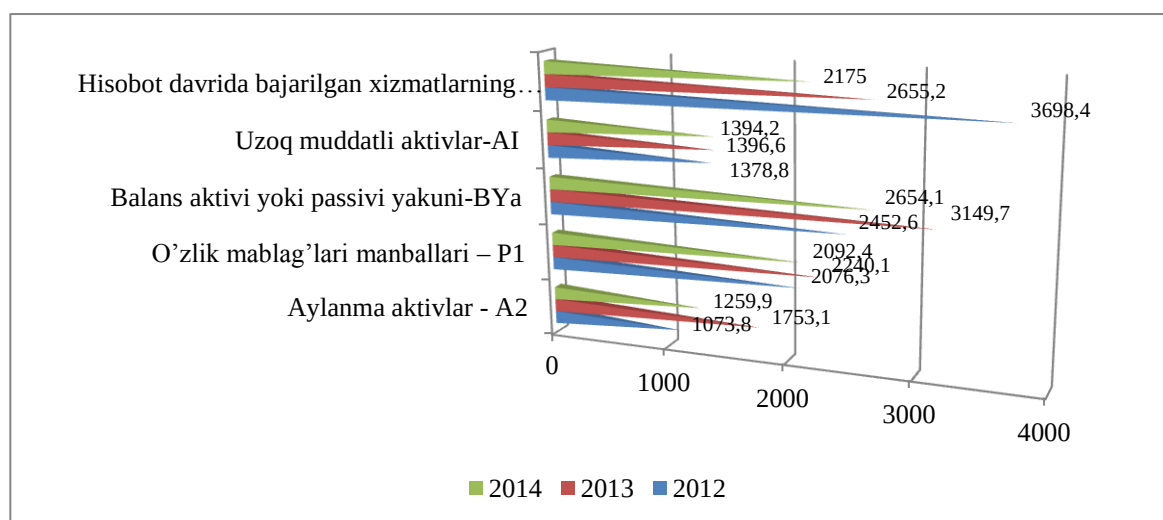
Xulosa qilib shuni aytishimiz mumkinki, korxonaning 3 yillik daromadlar va xarajatlar balansi koʻrsatkichlari yildan yilga oshib bormoqda, bunda korxona menejerining hissasi juda kattadir. Korxona boshqaruv tizimini yaxshi yoʻlga qoʻyib, samarali boshqaruvni olib borilsa, korxonada doim ijobiy natijalarga erishadi.

²⁰ “Ibragimov Xusan Nasirovich” XKning maʼlumotlari.



2-diagramma. “Ibragimov Xusan Nasirovich” XKning daromadlar va xarajatlar balansi

“Ibragimov Xusan Nasirovich” XKning ma’lumotlari asosida moliyaviy koeffitsientlari tahlilini 3-diagramma ma’lumotlarigan ko‘rib chiqamiz. Jamiyatining moliyaviy ahvoriga to‘g‘ri baho berish uchun buxgalteriya balansiga asoslangan holda moliyaviy koeffisientlardan foydalanib kuzatamiz. Bunda aylanma aktivlar 2012 yil 1073,8 mln. so‘m, 2013 yil 1753,1 mln. so‘mni 2014 yil 1259,9 mln. so‘mni tashkil etgan va 2014 yil 2012 yilga nisbati 117 %ga ko‘paygan. Majburiyatlarni shu tarzda ko‘rib chiqamiz, korxonaning moliyaviy ahvoli o‘zgarish holatiga ega ekanligidan dalolat beradi. O‘zlik mablag‘lari manballari 2012 yilda 2076,3 mln. so‘mni, 2013 yil 2240,1 mln. so‘mni, 2014 yilda 2092,4 mln.so‘mni tashkil qilgan, 2014 yilda 2012yilga nisbatan100 %ga o‘sgan. Shu bilan birga balans aktivi yoki passivi yakuni ham 2014 yilda 2012 yilga nisbatan 108 %ga oshgan.



3-diagramma. “Ibragimov Xusan Nasirovich” XKning moliyaviy koeffitsientlari tahlili

Uzoq muddatli aktivlar 2014 yiga 1394,2 mln. so'mni tashkil qilmoqda. Uzoq muddatli aktivlar 2012 yilda 1378,8 mln. so'mni, 2013 yilda 1396,6 mln. so'mni tashkil qilgan. 2014 yilda 2012 yilga nisbatan 101 % ga o'sgan. Mablag'larning aylanish holatini tahlil qilishda joriy va kelgusi davrda kutiladigan harakatchanglik ko'rsatkichlarini o'rganamiz. Chunki bunda korxonaning kelgusida mo'ljallangan har hil tushumlar bilan kelajak to'lovlarini oldindan bashorat qilish mumkin.

3-jadval

“Ibragimov Xusan Nasirovich” XKning xodimlarining soni va o'zaro nisbati tahlili²¹

№	Xodimlar	2012		2013		2014	
		kishi	%	kishi	%	kishi	%
1.	Asosiy ishlab chiqarish xodimlari	120	89	130	89	135	90
2.	Yordamchi ishlab chiqarish xodimlari	6	4	6	4	6	4
3.	Injener-texnik xodimlar	4	3	4	3	4	2
4.	Ma'muriy-boshqaruv xodimlari	5	4	5	4	5	4
	Jami	135	100	145	100	150	100

“Ibragimov Xusan Nasirovich” XKda xodimlar soni 2012 yilda 135 kishini, 2013 yilda 145 kishini va 2014 yilda 150 kishini tashkil qilgan. Bu ko'rsatkich orqali biz 2012 yilga nisbatan 2014 yilda 111,2 % ga, 2013 yilda 103,1 %ga xodimlar soni ko'payganligini ko'ramiz. Shu bilan birga asosiy ishlab chiqarish xodimlari ham 2012 yilda 120 kishini, 2013 yilda 130 kishini, 2014 yilda 135 kishini tashkil qilgan, har yili 5 nafar kishiga ko'paygan. Yordamchi ishlab chiqarish xodimlarining soni 6 kishini, injener-texnik xodimlar 2014 yilda 4 kishini va ma'muriy-boshqaruv xodimlari esa 2012, 2013 yillarda 5 kishini tashkil qilgan. Bu ko'rsatkichlarning hammasi jamiyatning faoliyati ijobiy holatda ekanligini ko'rsatadi va mehnat resurslarini boshqarish yaxshi yo'lga qo'yilganligini, yildan yilga xodimlar soni ortib, ma'muriy-boshqaruv xodimlari soni kamayganligi, jamiyatda boshqaruv tizimi demokratik ruhda olib borilayotganligidan darak beradi.

²¹ “Ibragimov Xusan Nasirovich” XKning ma'lumotlari.

“Ibragimov Xusan Nasirovich” XKning o‘rtacha yillik ish xaqi²²

(mil. so‘mda)

No	Ko‘rsatkichlar	2012	2013	2014	2014 yilning 2012 yilga nisbati, %
1.	Ishchilar	252600	3848400	5808000	229,9
2.	ITR	431864	635699	711462	164,7
3.	Ma‘muriyat	498745	625112	731251	146,6

“Ibragimov Xusan Nasirovich” XKning korxonaning o‘rtacha yillik ish xaqi ishchilar kesimida 2012 yilda 252600miln so‘mni, 2013 yilda 3848400 miln so‘mni, 2014 yilda esa 5808000 miln so‘mni tashkil qilgan, bu ko‘rsatkich 2012 yilga nisbatan 2014 yilda 229,9 %ga oshgan. ITR bo‘yicha o‘rtacha yillik ish xaqi 2012yilga nisbatan 2014 yilda 164,7% ga o‘sgan. Ma‘muriyat hodimlari uchun o‘rtacha yillik ish haqi 2012 yilga nisbatan 2014 yilda 146,6% ga oshgan.

O‘rtacha yillik ish haqining ortishi ishchining xizmat ko‘rsatishi bo‘yicha belgilangan normani ortig‘i bilan bajarishi, hamda ish haqi tarkibidagi unumsiz harajatlar mavjudligi tufayli yuz beradi. Bundan tashqari bir ishchining yillik ish haqining o‘zgarishi hisobiga ishchilarning ish haqi fondiga ta’sir etgan. Ma’lumotlardan ko‘rinadiki, korxonada joriy yilda ishchilarning moliyaviy ahvoliga bir qadar e’tibor kuchayganligini hamda moddiy e’tibor kuchayganligini, ularning moddiy holati yaxshilanganligini ko‘rishimiz mumkin.

Menejer mehnatini tashkil etishda boshqaruv apparatidagi har bir ijrochining ishi cheklangan va nisbatan bir turda bo‘lishiga erishish talab qilinadi. Bu mehnat unumdorligi ortishi, ish sifati yaxshilanishi va har bir ijrochi tajribasi ortib borishiga imkon yaratadi. Ixtisoslashuv majburiyatlar doirasini shunday belgilashi lozimki, bunda har bir ishlovchi masalasi imkoni boricha to‘liq ishga solinsin. Mehnatni kooperatsiya qilish boshqaruv tashki lotlari bilan boshqaruv apparati turli bo‘linmalari xodimlari o‘rtasida

²² “Ibragimov Xusan Nasirovich” XKning ma’lumotlari.

aloqa o'rnatilishini ko'zda tutadi. Menejment jarayonida ham, shu korxonada ham undan tashqaridagi alohida xodimlar, xizmat va bo'linmalar faoliyati birlashtiriladi. Menejerlar mehnatini taqsimlash va kooperatsiya qilish yo'llari tarkibiy bo'linmalar haqida qoidalar va boshqaruv apparati xodimlari lavozim yo'riqnomasi bilan belgilangan bo'ladi. «Korxonalar to'g'risida»gi Qonun asosida korxona va uning bo'linmalarida har bir rahbar, mutaxassis va texnikaviy ijrochi uchun lavozim yo'riqnomalari ishlanadi. Lavozim yo'riqnomalari, huquq va majburiyatlari yakka boshchilik tamoyili asosida mansabdor shaxslarning bo'ysunishi, topshirilgan vazifa uchun javobgarligi belgilanadi. Lavozim yo'riqnomalari va qoidalar davriy ravishda qayta qurilib, ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruv jarayonlari takomillashib borganligini hisobga olgan holda tuzatilib, to'ldirilib borilishi kerak.

III BOB. MENEJER MEHNATINI TASHKIL ETISH ORQALI KORXONALAR BOSHQARUV TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI

3.1. Xodimlarni samarali boshqarish orqali korxonalar boshqaruv tizimini takomillashtirish yo'llari

Iqtisodiyotni boshqarish keng ma'noda iqtisodiy obyektlarni, jarayonlarni, munosabatlarni boshqarishni ifoda etadi. Bunday talqinda boshqaruvning har bir qismida inson omilining, odamlar ishtirokidagi boshqaruv omilining mavjudligi chetdan nazar tashlaganda ko'rinmagandek tuyuladi. E'tiborga olish kerakki, boshqaruv tizimi majmuasida birinchi o'rinda moddiy farovonlikni yaratishda ishlab chiqarish jarayonida, insonlar tomonidan foydalaniladigan mehnat qurollari va manbalarining to'planishi turadi. Menejment tizimidagi insonlar - bu nafaqat uning bir elementi, balki ishlab chiqarishni boshqarish tizimining barcha asosiy aloqalari qo'shilib ketadigan markazdir.

Personalni boshqarish - korxona, firma darajasida ishchi kuchi potensialining normal rivojlanishi, amal qilishi va undan samarali foydalanish yuzasidan o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy chora-tadbirlar tizimidir²³. Personalni boshqarish uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo'ladi, u xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan yuqori darajada foyda olishini, demak, korxonalar faoliyatida pirovard yuksak natijalar qo'lga kiritilganligini bildiradi. Funktsional jihatdan personalni boshqarish deyilganda kadrlar sohasidagi ishlar bilan bog'liq bo'lgan barcha vazifalar va qarorlar masalan, kadrlar tanlash, ulardan foydalanish, ularning malakasini oshirish, mehnatiga haq to'lash, ishdan bo'shatish va hokazolar tushuniladi.

Tashkiliy jihatdan bu tushuncha orqali kadrlar bilan ishlashga javobgar bo'lgan barcha shaxslar va institutlar masalan, rahbar shaxslar, kadrlar bo'limi, ishlab chiqarish kengashlari, kasaba uyushmalari qamrab olinadi.

Bizning nazarimizda, inson resurslarini boshqarish shundan iboratki, insonlar korxonaning raqobat boyligi hisoblanadi, ularni joylashtirish,

²³ Sh.N.Zaynutdinov. R.I.Nurimbetov. "Personalni boshqarish" O'quv qo'llanma 2007, 8-bet.

rivojlantirish, boshqa resurslar bilan birga asoslash kerak, bundan maqsad korxonaning strategik maqsadlariga erishishdir.

“Korxona personali” tushunchasi ancha umumiy tarzda mazkur korxona va tashkilotning barcha yollangan xodimlarini qamrab oladi, ular mutlaqo aniq vazifalarni bajaradilar.

Amaliy nuqtayi nazardan personal korxonaning eng muhim resursi bo'lib, uning imkoniyatlarini samarali amalga oshirish yollanma xodimlarining muayyan guruhi yoki ayrim xodim tomonidan hal etiladigan aniq ishlab chiqarish vazifalarining o'ziga xos xususiyatlariga muvofiq ravishda ijtimoiy yechimlarni talab qiladi.

“Personalning kasbiy-malaka tuzilishi” degan tushunchaning ozi bir xil ma'noni anglatmaydi. U bir-biri bilan bog'langan uchta mustaqil jihatni qamrab oladi. Ular: ish kuchining kasbiy tuzilishi; uning malaka tuzilishi; mamlakatning mazmunidan iboratdir. Bunda ish kuchining kasbiy tuzilishi deyilganda kasbiy guruhlarining turli kasb vakillari nisbati, malaka tuzilishi deyilganda turli malaka darajalariga ega bo'lgan xodimlarning nisbati tushuniladi. Turli kasblarga doir malaka mazmuni muayyan ishlarni bajarish uchun talab qilinadigan ko'nikmalar, bilimlar, tajriba va boshqa tarkibiy qismlar yig'indisini anglatadi. Xodimlarning malakasiga bo'lgan talablar tatbiq etiladigan texnologiyalar xususiyatini bevosita belgilab beradi.

O'zbekistondagi tashkilot va korxonalarning barcha xodimlari quyidagi malaka belgilariga qarab bo'linadi: ishlab chiqarish jarayonida bajariladigan vazifalarga ko'ra toifalar bo'yicha ishchilar (asosiy va yordamchi), muhandis-texnik xodimlar, xizmatchilar, kichik xizmat ko'rsatuvchi personal shogirdlar, haqiqiy faoliyat xarakteriga qarab. Bu o'rinda xodimni muhandis-texnik xodimlar toifasiga kiritish uchun uning ma'lumoti emas, balki egallab turgan lavozimi asos bo'lib xizmat qiladi. Ma'lumotlarni tasniflashga asos qilib kasbiy va tarmoq belgilarining birga qo'shilishi olinadi, ishchilarning texnologiya jarayonida ishtirok etish tamoyili bo'yicha. Ishchilar mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha asosiy va yordamchi ishchilarga bo'linadi, MTX-rahbarlarga,

mutaxassislariga va texnik ijrochilarga bo'linadi; ish muddati bo'yicha, doimiy, mavsumiy va muvaqqat xodimlar.

Korxonaning ijtimoiy tizimi qonuniy ravishda ikkita asosiy kichik tizimga: boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlariga bo'linadi. Shunday qilib, boshqaruvchi personal personalni boshqarish subyekti, obyektga esa ishlab chiqarish personaliga sifatida maydonga chiqadi.

Ma'muriy-huquqiy tamoyili xodimlarni egallab turgan lavozimiga qarab farqlashni nazarda tutadi: zavod direktori, sex boshlig'i, reja bo'limi boshlig'i, bosh buxgalter va h.k.

Funksional tamoyili boshqaruv xodimlarini kasblar bo'yicha guruhlariga bo'lishni nazarda tutadi. Aftidan, bozor iqtisodiyoti sharoitida korxona personaliga deyilganda faqat yollanib ishlayotganlarnigina emas, balki samarali xo'jalik faoliyatini ta'minlovchi mulkdorlarni ham tushunmoq lozim. Mutaxassislar bilan korxonalar o'rtasidagi "ajralish"ga barham berish uchun avvaldan shartlashib olish zarur, toki u mutaxassislar javobgarligini va korxonaning vazifalarini aniq belgilab qo'yishi lozim.

Davlat xizmatchilari bilan xususiy sektor xodimlari o'rtasidagi muhim farq mazkur faoliyat sohalaridagi vazifalarni bajarish xarakteridadir. Davlat xizmatchilari tomonidan bajariladigan vazifalar ulardan xolislikni, tadbirkorlikni, vazminlikni, talabchanlik va sezgirlikni talab qiladi. Aks holda fuqarolarning asosiy huquqlari xavf ostida qoladi. Bularning hammasi shunga olib keladiki, davlat xizmatchisi davlat bilan uzviy ravishda bog'langan bo'ladi. Ana shunga muvofiq mazkur xodimlarni tanlash tizimi, ularning davlat ish beruvchisiga nisbatan majburiyatlari, ular foydalanadigan huquqlar kelib chiqadi.

Davlat xizmatchilari bilan xususiy sektor xodimlari o'rtasidagi asosiy farq xuddi shundan iboratki, davlat xizmatchilarining faoliyati nizom va belgilangan tartib doirasida kechadi, xususiy sektor xodimlari o'ziga ish beruvchilar bilan faqat shartnoma munosabatlarida bo'ladilar.

Boshqarav obyektiga korxonalar, tashkilotlar va muassasalar personalidir.

Boshqaruv ob'ektlari sifatida nafaqat ishlab chiqarish, tashkilot, kompaniya, muassasaning moddiy omillari, balki ishlab chiqarish jamoalari, xodimlar ham namoyon bo'ladi. Iqtisodiy, takror ishlab chiqarish jarayonini, shu jumladan, ishlab chiqarish, taqsimot, ayirboshlash, iste'molni boshqarish - bu jarayonlarda ishtirok etuvchi insonlarga ham oid hisoblanadi. Iqtisodiy jarayonlarni boshqarish bevosita insonlar bilan bog'liq, zero bunday munosabatlar aynan ular o'rtasida yuzaga keladi.²⁴

Personalni boshqarish subyekti deyilganda biz, birinchidan, harakatdagi rahbarlik davoni kadrlarni tayyorlash, qabul qilish, ulaming ishga ko'nikishi, bir joydan boshqasiga o'tkazilish jarayonining boshqarilishi va shu kabilarni, ikkinchidan, bo'ysunuvchi bo'limlar, jamoa va muntazam boshqaruvchi personalni, uchinchidan, boshqaruv subyektlari tarkibiga turli xil ishchilar, jamoani jipslashtirish, tarbiyalash, a'zolarning ijodiy faolligini oshirish sohasidagi vazifalarni bajaruvchi kasaba uyushmalari tashkiloti va boshqa jamoat tashkilotlari ham kiradi.

Shunday qilib, butun boshqaruv tizimining asosiy elementi personaldir, u ayni bir vaqtda boshqaruvning ham obyekt, ham subyekti bo'lib maydonga chiqishi mumkin. Korxona xodimlari obyekt sifatida faoliyat ko'rsatishiga sabab shuki, ular ishlab chiqaruvchi kuch, har qanday ishlab chiqarish jarayonining asosiy tashkil etuvchisidir. Shu boisdan ishlab chiqarishdagi inson resurslarini rejalashtirish, shakllantirish, qayta taqsimlash va oqilona foydalanish personalni boshqarishning asosiy mazmunidir. Ishlab chiqarishning moddiy-buyum elementlarini boshqarish ham xuddi shu nuqtayi nazardan qarab chiqiladi²⁵.

Shu bilan birga, personal — avvalo odamlardan iborat bo'lib, ular o'ziga xos sifat va hossalarning murakkab majmui bilan ajralib turadi. Ular orasida ijtimoiy-psixologik xususiyatlar asosiy rol o'ynaydi. Personalning bir vaqtning o'zida boshqaruvning ham obyekt, ham subyekti sifatida namoyon bo'lishi ishlab chiqarishda personalni boshqarishning o'ziga xos tomonini tashkil etadi.

²⁴ Sh.N.Zaynutdinov. R.I.Nurimbetov. "Personalni boshqarish" O'quv qo'llanma 2007, 12-bet.

²⁵ Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. М.: Юнити-Дана, 2009, 30 стр

Shunday qilib, personalni boshqarish -menejmentning eng nozik, noyob va javobgarli qismidir. Firma personalini miqdoriy boshqarish uchun faqat ishlab chiqarish, tadbirkorlik, resurslarga egalik qilish manbaalari va tovarlarni sotish mohiyatini bilishigina talab etilishi bilan cheklanmaydi. Xuddi shu ahamiyatda, zarur qobiliyatdagi insonlarni topish, ularni ishga jalb qilish, ular mehnatidan samarali foydalanish va adolatli haq to'lash, o'zaro hurmat tamoyillari asosida xizmat munosabatlarini o'rnatish, mojaroviy vaziyatlardan yiroqlashish va yuzaga keladigan ziddiyatlarni, agar o'ta muhim bo'lmasa oqilona hal qilish kabi xususiyatlar ham muhim hisoblanadi.

Personalni ilmiy asoslangan, puxta, professional boshqarish nazariya va metodologiyaga, boshqaruv texnologiyasi va tashkillashtirishga, ijtimoiy psixologiyaga, umumtanolingan ahloqiy me'yorlarga va insoniy munosabatlarga tayanadi. Personalni boshqarishning organik tarkibiy qismi bo'lib mehnat jamoalari va alohida xodimlarni boshqarish hisoblanib, unda har bir xodimga nisbatan individual yondashuv muhim sanaladi. Personalni boshqarishda bajariladigan ishlarning turiga va boshqaruvdagi iqtisodiy jarayonlar ishtirokchilarining psixologik xususiyatlariga mos keladigan rahbarlik uslubini tanlash va qo'llashga alohida ahamiyat qaratiladi.

O'zbekistonda bozor munosabatlariga o'tish va u bilan bog'liq demokratlashtirish va erkinlashtirish vazifalari personalni boshqarish mohiyati, shakllari va uslublariga sezilarli o'zgartirishlarni kiritish zararatini keltirib chiqardi. Xodimlarni mafkuraviy qarashlar, partiyaviy mansubligi, millati asosida kadrlarni boshqarish va joy-joyiga qo'yish deb ataluvchi tizimdan farqli o'laroq, bozor iqtisodiyotida xodimning kasbiy qobiliyati, ta'lim darajasi, tezkorligi, ijrochilik xususiyatlari, intizomligi va mas'uliyati kabi mezonlar hal qiluvchi hisoblanadi. Rahbar va bo'ysinuvchi o'rtasidagi munosabatlar ko'proq umumiy manfaatlarga asoslangan sheriklik tusini kashf etadi. Shu bilan birga rahbarning, menejering keraksiz xodimlardan ozod bo'lish, personalni o'z xohishiga qarab shakllantirish, to'ldirish bo'yicha imkoniyatlari yuzaga keladi.

Personalni boshqarish tizimi funksiyalari avvalgi kadrlar xizmatlariga

mansub bo'lgan xodimlarni izlash, yollash, joy-joyiga qo'yish, ozod qilish, malakasini oshirish, hisobini yuritishdan iborat bo'lgan vazifalardan ancha kengaydi. Xo'jalik yuritishning bozor iqtisodiyoti sharoitida bu funksivalar rejalashtirish va personal marketingini, personalni rivojlantirish, mehnat munosabatlarini boshqarish, normal mehnat sharoitini ta'minlash, rag'batlantirish, personal boshqaruvini huquqiy ta'minlash kabi jihatlarni qo'shish hisobiga ancha kengaytirildi. Hozirda ko'pgina tashkilotlarda kadrlar bo'limlari personalni boshqarish xizmatlariga aylantirilmoqda.

3.2. Boshqaruv strukturasiga o'zgartirishlar kiritish orqali korxonalar boshqaruv tizimini takomillashtirish

Biz bilamizki ko'pgina adabiyotlarda strukturani takomillashtirish iborasi umuman qo'llanilmaydi. Uning o'rniga: strukturaga o'zgarish kiritish, strukturani almashtirish, strukturani tanlash, strukturani integratsiyalash kabi iboralar ishlatiladi. Strukturaga o'zgartirish kiritish va uni almashtirish- bu jahon amaliyotidagi doimiy jarayon bo'lib, har qanday tashkilotda menejer faoliyatini ifodalovchi asosiy ko'rsatkichlardan hisoblanadi. Bunday o'zgarishlarning bosh omili - bu ilmiy-texnika taraqqiyoti va kuchli raqobatdir. AQSH firmalarida, g'arbiy Evropa va rivojlangan Sharq davlatlarida boshqaruv strukturasini o'rtacha har 3- 5 yilda almashtirilib turiladi. Boshqarish strukturasini qayta tashkil qilishning usullari, shakllari va yo'llari turli-tumandir²⁶. Masalan amaldagi strukturani soddalashtirish usuli boshqaruv bo'g'inlari sonini qisqartirish va boshqaruvning qo'yi bo'g'iniga huquq va vakolatni ko'proq berish (demarkazlashuv). Bunday usul inqilobiy usullar qatoriga kiradi, 20-yillarda bu usul mashhur Djeneral Motors korporatsiyasida qo'llanilgan. shtablar yoki ulardagi xodimlar sonini kamaytirish, matritsali strukturadan chiziqli funktsional strukturaga o'tish. Boshqaruvchilar sonini har 3-7 kishiga bitta rahbar emas, balki 10-12 kishiga bitta rahbar to'g'ri kelishiga erishish lozim, ya'ni boshqaruv normasiga intilish kerak.

Mexanik tarzda tashkil etilgan strukturani ko'nikma hosil qilingan

²⁶ М.Х. Мескон., М. Алберт., Ф. Хедоури “Основы менеджмента”,/пер. с англ. М.: Дело, 2004,стр 350.

struktura bilan almashtirishi usuli. Mexanik tarzda tashkil etilgan strukturaga quyidagi salbiy tomonlar xos: gorizontal tabaqalanishdagi keskinlik, ierarxik aloqalardagi qat'iylik, me'yorlashtirilgan mas'uliyat, yuqori darajadagi rasmiyatchilik, qarorlar qabul qilinishidagi o'ta markazlashuv va unda ko'pchilik boshqaruvchilarning qatnasha olmasligi. Bu strukturani ko'nikma hosil qilingan, sinovdan o'tib o'zini oqlagan struktura bilan almashtirish ma'quldir.

Mexanik tarzda tashkil etilgan struktura ichida turli shakllardagi uzviy strukturani tashkil qilish. Bu degan so'z korxona tarkibiga venchur va innovatsiya, ya'ni biznesga tavakkalchilik bo'limlari, biznes - markazlar, ekspert guruhleri, ishchi, brigadalar guruhlarini tashkil qilishni bildiradi. Venchur va innovatsiya bo'limlaridagi tadbirkorlar yangi texnologiya uchun o'zlarining kapitalini yoki olgan qarz mablag'larini tavsakal qiladilar. "Venchur" iborasi tadbirkor, rahbar yoki menejerning tavakkalchilikdagi: uddabironligi, epchilligi, serharakatligini, quntli, matonatligini, dadilligi, jasoratligini, jo'shqin, biznesga berilib ketishini bildiradi²⁷.

Konglomerat, modulli va "atomistik" strukturani barpo etish Konglomerat"-bu turli strukturalarini birgalikdda qo'shib olib borilishini anglatadi. Bunday strukturani yirik korporatsiyalarda, ya'ni chiziqli, funktsional, dasturli-maqsdali strukturalar birgalikda amal qilishida ko'rishimiz mumkin. Axborot revolyutsiyasi byurokratiyaga bolta uruvchi modulli strukturaning, to'g'ridan to'g'ri ma'muriy bo'ysunchanlikka chek qo'yuvchi "atomistik" strukturalarning tashkil topishini taqozo etadi.

Hozirgi zamon ishlab chiqarish korxonalari faoliyatidagi ko'pgina muammolarni hal etish gorizontal bo'yicha kelishib olishni va muvofiqlashni talab etadi. Masalan, kompaniya yangi turdagi lizing xizmatlarini ko'rsatishga o'tadigan bo'lsa: xizmat ko'rsatishning yangi normasini ishlab chiqish, mehnat normalarini qayta ko'rib chiqish, turli kasblardagi ishchilarni tayyorlash va qayta tayyorlash, yangi materiallarga, xizmatlarga ehgiyojni aniqlash, yetkazib

²⁷ Гибсон Дж. П. и др. Организация: Поведение. Структура. Процессы. - М., ИНФРА-М, 2009; 146.

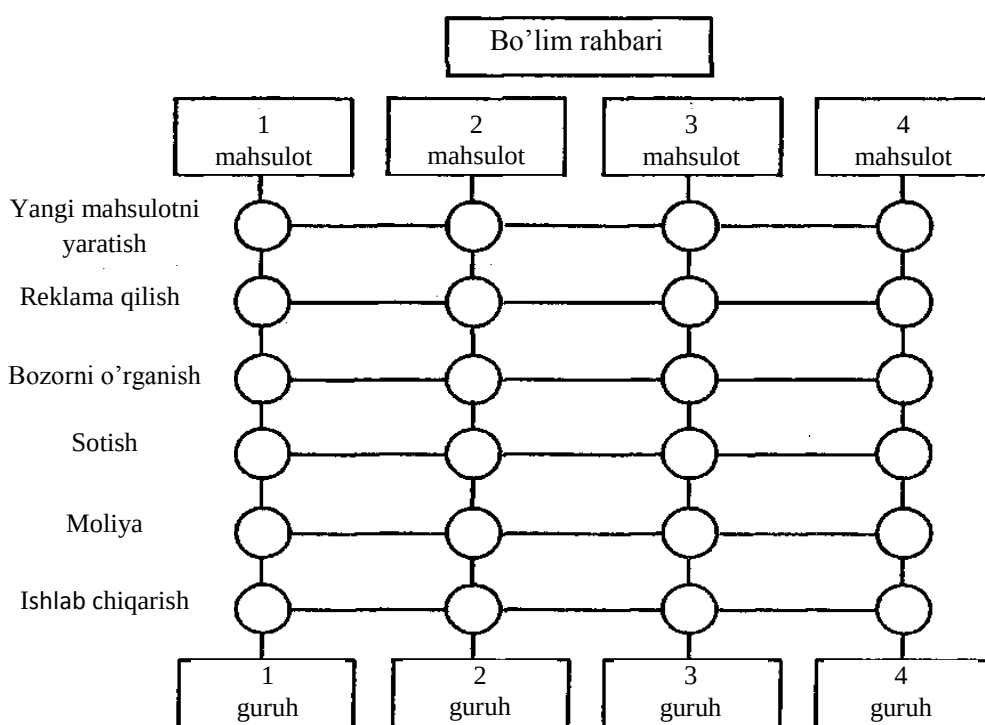
beruvchilar bilan aloqa o'rnatish, yangi texnologiya va texnikani joriy etish va xokazolar talab qilinadi. Bularni mazmun va muddatlariga ko'ra kelishib olish, ishlab chiqarishning ko'pgina unsurlarini tutashtirish ishlarini turli xizmatlar bajaradi. Goho funksional xizmatlar o'rtasidagi bu gorizontal aloqalar juda cho'zilib ketadi, bahs va nizolar bilan amalga oshiriladi. Chiziqli struktura rahbari esa ko'p sonli bo'linmalar ishini muvofiqlashtirishga juda qiynaladi. Bu muammolarni yangi tashkiliy boshqaruv strukturalarish tuzish yo'li bilan, aniqrog'i, chiziqli-funksional boshqaruv strukturalariga tuzatishlar kiritish yo'li bilai hal etiladi.

Biz yuqorida strukturasini takomillashtirish yo'llarini o'rganib chiqdik va lizing kompaniyalarida boshqaruv strukturalarini takomillashtirish uchun korxonalarda katta loyihalarni amalga oshirish vaqtida boshqaruvning dasturli-maqсадli strukturasiga tegishli bo'lgan matritsaviy strukturani taklif etamiz.

Matritsaviy struktura bo'yicha boshqarish ancha murakkab bo'lib, u mahsuloti nisbatan qisqa "umr" ko'radigan va tez-tez o'zgarib turadigan korxonalar tomonidan qo'llaniladi. Bu struktura korxonada gorizontal aloqalarni yo'lga qo'yishga va ulrni zamonaviy kompyuterlar yordamida murakkab buyurtmalarni bajaruvchi turli xil korxonalar faoliyati bilan bog'lashga, texnika sohasida yuqori malakali xizmat ko'rsatishga va ekspertizani ta'minlashga qaratilgan. Ushbu strukturani "To'r" ko'rinishda tasavvur etish mumkin. U ikki turdagi strukturaning ya'ni: funktsional struktura, mahsulot bo'yicha strukturalarning kombinatsiyasini ifodalaydi.

Ko'rib turibmizki, gorizontaliga funksional vazifalar(ishlab chiqarish, sotish, reklama va xokazo), vertikaliga esa-texnologiya va boshqaruv sohasida yangiliklarni joriy etish bilan shug'ullanuvchi maxsus guruxlar joylashgan. Mazkur strukturaga binoan bir vaqtning o'zida to'rtta yangi mahsulot bo'yicha loyixa tuziladi. Har bir loyixa uchun alohida rahbar javob beradi. Guruxlarning to'rttasi ham mahsulotni loyixalashdan to sotishgacha bo'lgan barcha jaryonda qatnashadi. Boshqarishning matritsali strukturasining mohiyati shundaki, unda

xar bir xodim ayni bir vaqtning o'zida loyixa bo'yicha boshqarishda, shuningdek, o'zining funktsional organida xizmatda bo'ladi hamda ikki yoqlama bo'ysinadi. Bu strukturaning o'ziga yarasha afzalliklari bor. Bular jumlasiga quyidagilar kiradi: boshqarishi jarayonidagi gorizont al aloqalarning uzunligini keskin qisqartiradi va tartibga soladi, qarorlar qabul qilishni tezlashtiradi va ularning mazmuni hamda natijalari uchun mas'uliyatni oshiradi, korxonaning ichki va tashqi sharoitlariga ta'sir etuvchi omillarning o'zgarishiga tezda ko'nikma xosil qiladi va shunga muvofiq ravishda amal qiladi, chiziqli bo'ysinish vositasida bo'lim ichida byurokratiyaga bo'lgan moyillikni bir qadar so'ndiradi va xokazo.



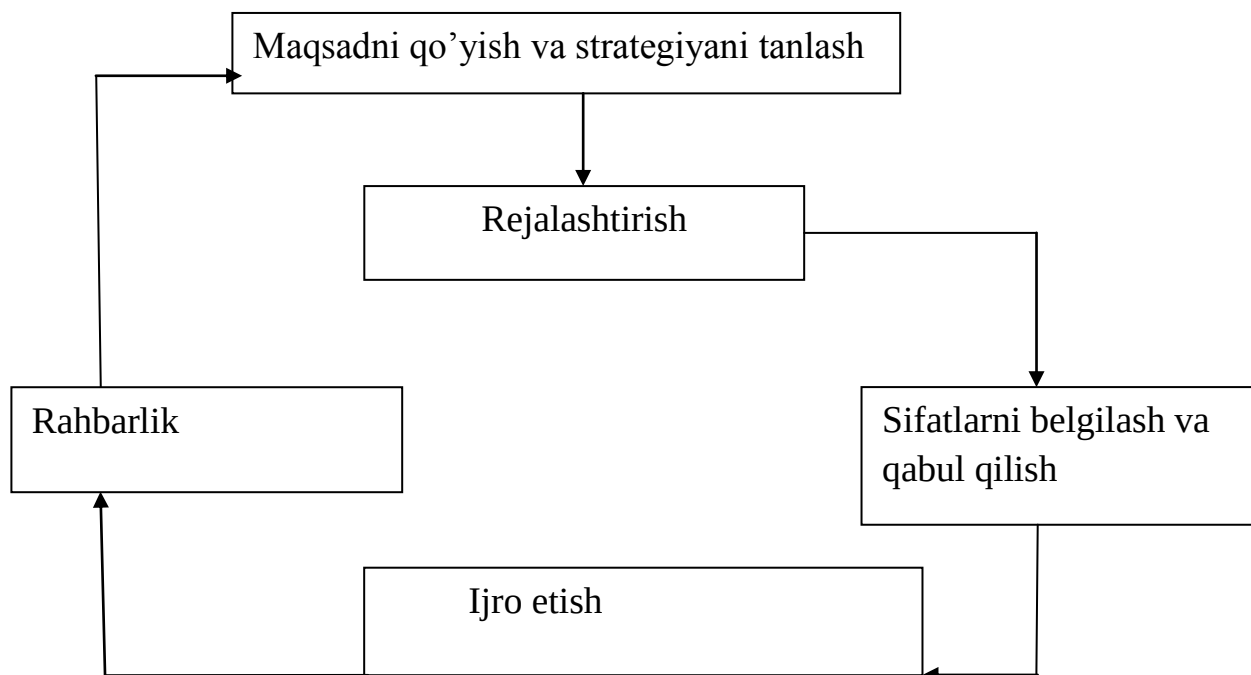
9-rasm. Boshqarishning matritsali strukturas²⁸

Shu bilan bir qatorda bu strukturaga ham ayrim kamchiliklar xos. Bu uning murakkabligi va boshqaruv organlarining real vakolatga ega emasliklarida namoyon bo'ladi. Bunday tushunmovchilik nafaqat rahbarlarni, shuningdek ularning qo'l ostidagi kishilarning ham noqulay holatga tushib qolishiga sabab bo'lishi mumkin.

²⁸ Manba : O.C. Виханский.,А.И. Наумов."Менеджмент":Учебник.-М,:Экономист, 2009,стр 380.

3.3. Menejer mehnatini tashkil etishda va boshqaruv tizimini rivojlantirishda innovatsion faoliyatni qo'llash

Innovatsion menejment – bu innovatsion jarayonlar, innovatsion faoliyat, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy tuzilmalar va ularning xodimlarini boshqarish tamoyillari, usullari va shakllarning majmuasidir. Menejmentning har qanday boshqa sohalari kabi, uning uchun ham quyidagilar xos: maqsadni qo'yish va strategiyani tanlash, davraning to'rtta bosqichi: rejalashtirish, shartlarni belgilash va tashkil qilish, ijro etish, rahbarlik. Innovatsion menejmentning bosqichlari quyida chizma shaklida berilgan. Davraning har bir bosqichida belgilangan vazifalar hal qilinadi. Birinchi bosqich – rejalashtirish bosqichida – strategiyani amalga oshirish rejasi tuziladi. Ikkinchisida – shartlar va tashkil qilish belgilanadi, ya'ni innovatsion davrning har xil pallalarini amalga oshirish uchun resurslarni belgilash, xodimlar oldiga vazifalarni qo'yish, ishni tashkil qilish kiradi.



10-rasm. Innovatsion menejmentning bosqishlari²⁹.

Ijro etish bosqichida tekshirishlar va ishlab chiqishlar bajariladi, reja amalga oshiriladi. Rahbarlik bosqichi nazorat va tahlilni harakatlarga tuzatish,

²⁹ N.Q. Yo'ldoshev. Sh.A.Mirsaidova. E.D.Goldman. "Innovatsion menejment", O'quv qo'llanma. 2012, 45bet.

kiritish va tajriba to'plashni ko'zda tutadi.

Bu yerda innovatsion loyihalar, innovatsion boshqaruv qarorlari, yangiliklarni qo'llashning samaradorligi baholanadi. Innovatsion jarayon davriy xarakterga ega. Innovatsion jarayonni ifodalovchi faoliyat inson mehnatini taqsimlanishi natijasida ajralib chiqqan, bir birlaridan farqlanuvchi alohidagi vazifaviy, tashkiliy birliklarga bo'linadi. Innovatsion jarayonning iqtisodiy va texnologik ta'siri faqat yangi mahsulotlar yoki texnologiyalarda qisman ro'yobga chiqadi. U ancha ko'proq yangi texnikani vujudga kelishining shart - sharoiti sifatida iqtisodiy va ilmiy - texnik salohiyati ko'payishida namoyon bo'ladi, ya'ni innovatsion tizim va uning tarkibiy elementlarining texnologik darajasi oshadi, shuning bilan innovatsiyalarga moyillik ham oshadi.

Eksperimental ishlanmalar - ilmiy tadqiqotlar o'tkazish natijasida yoki amaliy tajriba asosida olingan bilimlarga asoslangan hamda inson hayoti va salomatligini asrash, yangi materiallar, mahsulotlar, jarayonlar, qurilmalar, tizimlar yoki usullar yaratish va ularni yanada takomillashtirishga yo'naltirilgan faoliyatdir³⁰.

Mahsulot ishlab chiqarishning ko'p ilm talab qilishi, xo'jalikning ko'p ilm talab qiladigan tarmoqlari paydo bo'lishi va rivojlanishi tendensiyasi o'sishining nazariy asoslari shundan iborat bo'lib, bu boshqaruvning turli pog'onalarida ilmiy-texnik va innovatsion siyosat ishlab chiqish va amalga oshirda albatta hisobga olinishi zarur.

Yangilik kiritish – fan va texnika yutuqlaridan bozorda amaliy foydalanish bo'yicha faoliyatning oraliq yakunigina, xolos. Yangilik kiritish intellektual mahsulotning quyidagi turlaridan biri sifatida qayd etilishi va rasmiylashtilishi mumkin: ixtiro, tushuncha, ilmiy yondashuv, yangi tamoyil, standart, tavsiya, uslubiyat, yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot (texnologiya, boshqaruv yoki ishlab chiqarish jarayoni, tashkiliy, ishlab

³⁰ Р. А. Фатхудинов Инновационный менеджмент. Классификация, структура и отличительные черты инновационных организаций, экономические законы организации, научные подходы и принципы и др. Учебник для вузов изд. 5-с, испр, доп. Питер 2007, стр 520.

chiqarish yoki boshqa struktura) hujjatlari, patent, ratsionalizatorlik takliflari, kashfiyotlar, «nou-xau», marketing tadqiqotlari natijalari va h.k.

Yangilik ishlab chiqarish va boshqaruv tizimiga joriy qilinganidan so'ng bozorda iste'mol qilinadigan yangi mahsulotga aylanadi va uni sotishdan iqtisodiy, ijtimoiy yoki boshqa turdagi samara olinadi, - u yangi toifaga – innovatsiyalarga aylanadi.

“Innovatsiyalar” atamasini yangi iqtisodiy toifa sifatida fanga avstriyalik (keyinchalik amerikalik) olim Yozef Shumpeter XX asrning birinchi o'n yilligida kiritgan. O'zining «Iqtisodiy rivojlanish nazariyasi» nomli asarida (1911y.) Y.Shumpeter ilk bora rivojlanishda o'zgarishlarning yangi kombinatsiyalari masalalarini (ya'ni innovatsiya masalalarini) ko'rib chiqdi va innovatsion jarayonga to'liq tavsif berdi. Y. Shumpeter rivojlanishdagi besh xil o'zgarishni ajratib ko'rsatdi: yangi texnika, texnologik jarayonlar yoki ishlab chiqarishning yangicha bozor ta'minotidan foydalanish, yangi xususiyatlarga ega bo'lgan mahsulot joriy qilish, yangi xom ashyodan foydalanish, ishlab chiqarishni tashkil qilish va uning moddiy-texnika ta'minotida o'zgarishlar, yangi sotuv bozorlarining paydo bo'lishi.

Innovatsiya – intellektual mahsulot – ixtiro, axborot, nou-xau yoki g'oya iqtisodiy mazmunga ega bo'ladigan jarayon. Innovatsiya – ishlab chiqarish mexanizmining boshlang'ich strukturasidagi o'zgarish, ya'ni uning ichki strukturasini yangicha holatga o'tishi; mahsulot, texnologiya, ishlab chiqarish vositalari, ishchi kuchining professional va malakaviy strukturasiga taalluqli; ham ijobiy, ham salbiy ijtimoiy-iqtisodiy oqibatlariga ega bo'lgan o'zgarishlar. Innovatsiya - tizim sifatida korxona faoliyatidagi maqsadli o'zgarish (korxona faoliyatining istalgan sohasida sifat va son o'zgarishlari. Innovatsiya - ijtimoiy, texnik, iqtisodiy jarayon, o'z xususiyatlari bo'yicha yaxshiroq mahsulot va texnologiyalar yaratishga olib keladigan ixtirova g'oyalardan amaliy foydalanish, iqtisodiy foyda va qo'shimcha daromad olishga yo'naltiriladi, tadqiqot va loyihalardan tortib to marketinggacha bo'lgan barcha faoliyat turlarini qamrab oladi. Innovatsiya – boshqaruv ob'ektini

o'zgartirish hamda iqtisodiy, ijtimoiy, ekologik, ilmiy-texnik yoki boshqa turdagi samara olish maqsadida yangiliklar joriy qilishning yakuniy natijasi.

Innovatsion menejmentning ustuvor maqsadlari innovatsion faoliyatni faollashtirish asosida tashkilotni o'sishi va rivojlanishi, yangi tovarlar va yangi texnologiyalarni bozor tomoniga faol harakatlantirish iqtisodiy taraqqiy etish va yangi bozorlarga bostirib kirishni faol o'sishi uchun ishlab chiqarishni yanada ixtisoslashtirish va har tomonlama rivojlantirish imkoniyatlaridan foydalanishdan iboratdir.

Tashkilotning taktik maqsadlari yangiliklarini ishlab chiqish, tadbiq etish va o'zlashtirish, korxonaga investitsiyalar kiritishni va moliyalashtirish, ixtisosni o'zgartirishga o'qitish, xodimlarni rag'batlantirish va mukofotlash, ITTKI va yangiliklarning ilmiy bazasi, boshqaruvning usullari va vazifalari, yo'llari va uslublarini takomillashtirishdan iboratdir.

Tashkil qilish jarayoni ishlab chiqarishning tashkiliy darajasi yuqori ko'rsatkichlariga erishish uchun ishlab chiqarish parametrlari va omillarining ratsional birlashuvini taminlash zarur. Innovatsion korxonaning rivojlanishining strategiyasi sotsiotexnik tizimlar barcha ishlab chiqarishni ko'p ilmni talab qilishini oshishi faqat bu narsa ishlab chiqarishning egiluvchanligi, moslashuvchanligi, ustuvorligi va uyg'unligi bilan bog'langandagina, firmaning yuqori raqobat afzalligi va qabul qilinayotgan qarorlarning iqtisodiy samaradorligini taminlashini bildiradi.

Xodimlar korxonaning muhim vazifaviy tizimchasi hisoblanib, innovatsion rivojlanishning qimmatli resurslaridan iborat. Strategik va operativ vazifalarga ega bo'lgan holda, inson omili ishlab chiqarishni axborotlashtirishni intellektuallashtirishda markaziy o'rinni egallaydi. Ommaviy an'anaviy ishlab chiqarish va innovatsion rivojlanishning shubhasizligi o'rtasidagi ziddiyatlar aniqsa bozor iqtisodiyotiga o'tishda keskinlashadi. Bu holat xodimlarni boshqarish tizimi va inson resurslariga munosabatlarni o'zgartirishni taqozo etadi. So'nggi paytlarga qadar "xodimlarni boshqarish" tushunchasi boshqaruv amaliyotida umuman bo'lmagan. har bir tashkilot xodimlarni boshqarishning

vazifaviy tizimiga ega bo'lishiga qaramay, bu boshqaruv bo'linma rahbarining huquq doirasiga kirgan. Tashkilotda xodimlarni boshqarish bo'yicha asosiy tarkibiy bo'linma mehnat resurslarini rejalashtirish, xodimlarning o'qishi, malakasini oshirishi va qayta tayyolanishini tashkil etishni bajaruvchi xodimlar bo'limidir. Ammo bu an'anaviy xizmatlar mehnatni tashkil etish va ish haqi bo'linmalari, mehnatni muhofaza qilish bo'limi bilan tashkiliy bog'liq emas. An'anaviy xodimlarni boshqarish xizmatlari innovatsion tizimlarda muvofiq faoliyat yuritishni ta'minlash uchun kasbiy mahorat va tashkiliy maqomga ega emas. Shuning uchun jamoaga ijtimoiy-psixologik tashxis qo'yish, guruhli va shaxslararo munosabatlarni tahlil qilish va tartibga solish, janjal va stresslarni boshqarish, kasbiy xususiyatlarni hisobga olish va xodimlarning ijtimoiy-psixologik moslashuvi, mehnatga undovchi sabablarni boshqarish va hokazolar xodimlar ishi bo'limlari tomonidan umuman hal etilmagan.

Innovatsion jamoalarda bular innovatsion menejer tomonidan hal etiladi, shu bilan birga boshqaruvning an'anaviy elementlari mehnat resurslarini boshqarish texnologiyasini tashkil etadi. Ma'lumki, mehnat resurslarini boshqarish rejalashtirish, xodimlarni tanlab olish va joylarini o'zgartirish, mehnat faoliyati baholash hamda ish haqi miqdorini belgilash, rag'batlantirish va imtiyozlar tizimini ishlab chiqish vazifalarini o'z ichiga oladi³¹.

Mehnat resurslarini boshqarish xodimlarni kasbiy yo'naltirish va moslashtirish, joyni o'zgartirish, pasaytirish va ishdan bo'shatish tizimini o'z ichiga oladi. Innovatsion yondashuvlarning an'anaviy katta farqi xodimlarni tanlab olish tizimida namoyon bo'ladi. An'anaviy yondashuvda tanlov bo'yicha ishning kerakli hajmi ko'proq darajada mavjud ishchi kuchi va unga bo'lajak ehtiyoj o'rtasidagi farq bilan belgilanadi. Noaniqlik va katta tavakkalchilik bilan izohlanadigan innovatsion faoliyatda ishchi kuchiga bo'lajak ehtiyojni bashorat qilish murakkabdir. Mavjud xodimlar imkoniyatlarini ularning stoxastik ijtimoiy jarayonlarga moslashishi nuqtai nazaridan va malakalarining innovatsion faoliyat mazmuni darajasiga mosligini baholash zarur.

³¹ N.Q. Yo'ldoshev, Sh.A.Mirsaidova, E.D.Goldman. "Innovatsion menejment", O'quv qo'llanma. 2012, 102-b.

Hozirgi zamon ishlab chiqarishining innovatsion turi kasbiy muvaffaqiyat muomalasini yangicha shakllantiradi, shu sababli xodimni tanlash, qayta o'qitish va ijtimoiy moslashtirishning alohida tizimini shakllantiradi. Yangi vaziyat noan'anaviy ijtimoiy texnologiyalarni topishga majbur qiladi, xodimdan tug'ma va keyingi olingan sifatlarni mavjud muhit talablari bilan birlashtirish, ishga undovchi sabablarning turli-tumanligini qabul qilish taqozo etadi.

Innovatsion tuzilmalar xodimdan tafakkur kengligi va harakatchanlik, idrok etishning samarali tizimi, ijodga ichki ehtiyojning alohida turini talab etadi. Ular birinchi navbatda yuqori malakali ishchi kuchiga qaratilgan, novator olim yoki novator menejer shaxsi uning markaziy bo'g'ini hisoblanadi. Innovatsion faoliyatda aql sohibi asosiy shaxs hisoblanadi, shuning uchun mehnatning ma'noli ahamiyat va yuqori ichki sabablar muhim ahamiyat kasb etadi. Novatorning asosiy shaxsiga alohida talablar aniq moslashtirilgan harakatlar, kommunikatsiya jarayonlari va shaxslararo munosabatlar bilan biriktirilishi kerak.

Ko'pgina xorijiy kompaniyalar innnovatsion menejerlarni tanlov asosida tanlab olishda xodimning sifatlarini innovatsion boshqaruvchi faoliyati talablariga mos kelishi testlaridan foydalanadi. Tanlov ishtirokchilarini tanlashda mantiqiy-didaktik ko'nikmalarga suyanuvchi tashkilotchilik qobiliyatlari, tashabbuskorlik, maqsadga intilish, maqsadga erishishdagi tirishqoqlik muhim sifatlardan hisoblanadi. Etakchilik yuqori darajadagi javobgarlik, atrof-dagilarga do'stona munosabat, operativlik va aniqlik, qabul qilinayotgan qarorlarning o'z vaqtidaligi bilan birlashtira oladigan nomzod yuqori baho oladi. Innovatsion faoliyatda xodimlarni boshqarishga yondashuvlar an'anaviy menejmentga nisbatan mutaxassislarni rejalashtirish va tanlab olish bosqichidan boshlab, katta o'zgarishlarga uchragan. Yangi ishlab chiqarishlarni tashkil etish va yirik tashkildiy o'zgarishlarda xodimlar sonini bashoratlash ko'pgina omillarga ega vazifadir. Iqtisodiyotning innovatsion rivojlanishi xodimlar sifatiga qat'iy talablar qo'yadi va ilg'or texnologiyalarni tatbiq etish ishdan bo'shatishlarga sabab bo'lishi mumkin. Masalan, ilg'or texnologiyalar

sohasida innovatsiyalarni tatbiq etishda Procter&Gamble, Jonson&Jonson, IBM kompaniyalari Comkon vodiysining bir qator firmalari har yili minglab ishchilarni ishdan bo'shatadi.

Innovatsion yondashuvlarning an'anaviylardan katta farqi xodimlarni tanlash tizimida ham namoyon bo'ladi. Yangilik kiritishning yuqori darajasidan manfaatdor rahbar, albatta xodimning ijodiy qobiliyati va yutuqlarini aniqlashi kerak. Xodimdagi sifatlarni baholab, menejer namunaviy miqdoriy uslubiyotni nashrlar, patentlar, muayyan shaxsning ijodiy sifatlari kabi sifat mezonlari bilan birlashtiradi³².

Kasbiy muvaffaqiyat omillarining alohida ahamiyati innovatsion faoliyatda ishtirok etayotgan shaxsning oldiga yuqori talablar qo'yadi. Natijada nomzodning ham shaxsiy psixologik xususiyatlari va kasbiy ko'nikmalarini ko'rib chiqish zarur. Shaxsni o'rganish, shaxsning dunyo bilan munosabati kengligi, ularning umumiy tuzilishi, ierarxiklik va birgaligi darajasi, yakka shaxsning qobiliyati va fe'l-atvor kabi aniq parametrlarini o'rganish taklif etilgan. Bu tadqiqotlar shaxs nazariyasi va uning xususiyatlariga asoslanadi. Innovatsion faoliyatda ishtirok etayotganlarning kasbiy muhim xususiyatlari, ularning dinamikasi, hamda kasbiy ko'nikmalari shakllanishi tezligi eng muhim hisoblanadi.

Innovatsiyalar korxonalar raqobatbardoshligini oshirishda alohida rol o'ynaydi. Innovatsiyalar tahlili shuni ko'rsatadiki, ular ijtimoiy-iqtisodiy xarakterdagi funksiyalarni bajaradi. Innovatsiya iqtisodiy toifa sifatida ikkita asosiy funksiya – takror ishlab chiqarish va rag'batlantirish funksiyasini bajaradi. Takror ishlab chiqarish funksiyasi shuni anglatadiki, innovatsiya kengaytirilgan takror ishlab chiqarishni moliyalashtirishning muhim manbasi hisoblanadi.

³² N.Q. Yo'ldoshev, Sh.A.Mirsaidova, E.D.Goldman. "Innovatsion menejment", O'quv qo'llanma. 2012 yil.

XULOSA

Jamiyat taraqqiyoti davomida ko'pgina fanlar insonni turli jihatdan – biologik, ruhiy, falsafiy, iqtisodiy va boshqa jihatlardan o'rgandilar. Uning o'ziga xos xususiyatlari, faoliyatining maqsadi, kelib chiqishi, tabiati va barcha tomonlari chuqur tahlil qilindi. Eng mashhur olimlar, siyosatchilar, tarixiy shaxslarning barchasi o'zlarining ta'limotlarida inson muammosini chetlab o'tmaganlar. Shunday bo'lsada, inson muammosi to'laligicha yechilgan emas. Zero, inson mohiyatan ijtimoiy-tarixiy va madaniy mavjudod sifatida har bir yangi tarixiy sharoitda o'zligini chuqurroq anglashga, insoniy mohiyatini ro'yobga chiqarishga intilaveradi.

Bitiruv malakaviy ishning xulosasida “boshqaruv tizimi”ga yana bir bor to'xtalib, bu tushuncha tashkiliy, sotsial va siyosiy ma'noda g'oyatda ko'p qirrali, har tomonlama bo'lib juda ko'p masalalarni o'z ichiga olishini ta'kidlamoqchiman. Boshqaruv tizimi tushunchasi hozirgi jamiyat korxona va tashkilotlarini tashkiliy, ijtimoiy, professional va ma'naviy rivojlanishi muammosi, ijodiy mehnati va tashabbusi mustaqilligi, yuksak ahloqiyligi va barcha darajadagi xodimlarning yangilikni aks etish tuyg'ularining doimo o'sib borishi hamdir. Bu shuningdek, hozirgi jamiyatimizni rivojlantirish, har bir kishida butun kuch-quvvatini berib halol mehnat qilishga ongli ishtiyoqini uyg'otishdir, mehnat resurslaridan oqilona foydalanish esa iqtisodiy taraqqiyotning muhim shartidir.

Xozirgi bozor munosabatlari davrida mamlakat iqtisodiyotini, shu jumladan uning tarkibiy qismlari bo'lgan katta-kichik korxonalar, firmalar iqtisodiyotini rivojlantirish va mustahkamlash uchun inson resurslaridan unumli foydalanishni tashkil etish muhim muammolardan biridir. Respublikamizda jahon fani va texnikasi, falsafa va huquq yutuqlarini egallab olgan va shu bilan birga o'z xalqiga yaqinlikni saqlab qolgan kishilar juda ko'pdir.

“Ibragimov Xusan Nasirovich” xususiy korxonasi amaldagi qonunchilik doirasida faoliyat ko'rsatuvchi korxonadir. Korxona o'z oldidagi vazifalarni amalga oshirish va yuqorida keltirilgan bajariladigan ishlarni yuqori darajada

yuritish uchun avvalambor malakali menejerga va puxta shakllangan tashkiliy tuzilmaga ega bo'lishi lozim.

Korxonaning iqtisodiy-moliyaviy ko'rsatkichlari tahlildan kelib chiqib quyidagicha xulosaga kelishimiz mumkin. Mahsulot ishlab chiqarish hajmi 2014 yilda 2012 yilga nisbatan bu ko'rsatkich 165,9 %ga oshgan. Sotilgan mahsulotlar 2014 yilda 29729 mln. so'mlik summani tashkil qilgan. Mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi 2014 yilda 2012 yilga nisbatan 148,9 % ga oshgan. Soliq to'langungacha bo'lgan foyda 2014 yilda 35254 mln. so'mga ko'tarilgan, 2012 yilga nisbatan 267,1 % ga oshgan.

Korxonaning 3 yillik daromadlar va xarajatlar balansi tahlilini ko'rib chiqamiz. Sotilgan mahsulot ishlab chiqarish tannarxi 2012 yilga nisbatan 62,10 % ga ko'paygan. Sotishdan yalpi moliyaviy natija 2014 yilda 2012 yilga nisbatan bu ko'rsatkich 68,98 % ga oshgan. Davr xarajatlari 2014 yilda 209,4 mln. so'mni tashkil qilgan. Mehnatga xaq to'lash xarajatlari 2014 yilda 2012 yilga nisbatan 71,11 % ga ko'paygan. Asosiy fondlar amortizatsiyasi 2014 yilda 2012 yilga nisbatan 259 % ga oshgan. Soliqlar va ajratmalar esa 2014 yilda 2012 yilga nisbatan 62,10 % ni tashkil qilmoqda. Umumiy moliyaviy natija 2014 yilda 2012 yilga nisbatan 64,61 % ga oshgan.

“Ibragimov Xusan Nasirovich” XKda hodimlar soni 2012 yilga nisbatan 2014 yilda 111,2 % ga, 2013 yilda 103,1 % ga ko'payganligini ko'ramiz. Bu ko'rsatkichlarning hammasi jamiyatning faoliyati ijobiy holatda ekanligini ko'rsatadi va mehnat resurslarini boshqarish yaxshi yo'lga qo'yilganligini, yildan yilga hodimlar soni ortib, ma'muriy-boshqaruv xodimlari soni kamayganligi, jamiyatda boshqaruv tizimi demokratik ruhda olib borilayotganligidan darak beradi.

Bitiruv malakaviy ishning yuqorida tahlil qilingan barcha qismlarini umumlashtirgan holda quyidagi xulosaga kelishimiz mumkin:

Birinchiidan menejment - bu avvalambor insonlarni boshqarish bo'lib, ular esa, o'z navbatida, ishlab chiqarish vositalarini boshqaradilar.

Ikkinchidan menejmentning boshqaruv va boshqaruvchi tizimlari

o'rtasidagi munosabat insonlar o'rtasidagi munosabat sifatida qaraladi. Lekin ularni boshqarish - bu nafaqat hodimlarni boshqarish, balki ularning ishlab chiqarishdagi o'zaro munosabatlariga to'g'ridan - to'g'ri maqsadli ta'sir etish demakdir.

Uchinchidan inson omiliga insonning shaxsiy xususiyatlar majmuining yuzaga chiqishi sifatida qarash kerak. Bu esa uning mehnat jarayonidagi faoliyatida namoyon bo'ladi. Ushbu tushuncha insonning ishlab chiqarish jarayonidagi hal qiluvchi rolini ko'rsatib beradi.

To'rtinchidan firma faoliyatida menejer mehnatini tashkil qilish va boshqaruv tizimini rivojlantirish holatining tahlili shuni ko'rsatdiki, "Ibragimov Xusan Nasirovich" xususiy korxonasining boshqaruv tizimi ijobiy holatda faoliyat yuritmoqda, kadrlar tarkibida yuqori malakali xodimlar soni dinamikasi ijobiy ya'ni o'sib borish xususiyatiga ega, korxona menejeri faoliyati samarali yo'lga qo'yilgan buning natijasida korxonaning moliyaviy natijalar ko'rsatkichlari yuqori va korxona samarali faoliyat olib bormoqda.

Beshinchidan texnologiyalar va kapital tezkorligining oshishi bilan raqobatbardoshlik faqatgina korxona boshqaruv tizimi, mehnat resurslarining sifati, ularning ishlab chiqarish qobiliyati va egiluvchanligiga bog'liq bo'lib qolmoqda. Bu bevosita menejmentning inson omilini faollashtirishga, ishchilardan nafaqat moddiy, balki ruhiy jihatdan ham foydalanishga, ya'ni faqatgina uning ishini bajarish qobiliyatidan emas, balki ijodiy, tashkilotchilik qobiliyatlaridan ham foydalanishga e'tiborini oshishirishi zarur bo'lib borayotganidan dalolat beradi.

Ko'rib chiqilgan korxonalarda menejer mehnatini tashkil etishda boshqaruv tizimini rivojlantirish yuzasidan quyidagi takliflarni berishimiz mumkin:

Birinchidan zamonaviy menejer ish faoliyatini tashkil etishda va boshqaruv tizimini rivojlantirishda korxonaning strategiyasini, malakali ishchilarni joylashtirish, o'qitish masalalarini echa olish texnologiyani doimo yangilashga intilishi, doimo o'z raqobatchilari to'g'risida ma'lumotga ega bo'lish, korxonada qattiq tartib va nazorat o'rnatish va doimo korxonada

ishchilar bilan yaxshi muomalada bo'lishi, ularni mehnatiga yarasha rag'batlantirishi va har doim ularni ishdagi tashabbuskorligini oshirishi, qo'llab-quvvatlashi va imkon darajada maksimal foyda olishga intilishi lozim.

Ikkinchidan rahbar korxonaning boshqaruv tizimi ob'ekti bo'lgan ishchi va xodimlarni malakasini oshirishi, ularni qayta o'qitishi va kasbiy tayyorlashi lozim.

Uchinchidan korxona rahbarlari tomonidan boshqaruv tizimini samarali rivojlantirishda, vaziyatga qarab, kerakli vaqtda korxona strukturasi takomillashtirish kerak.

To'rtinchidan menejer mehnatini tashkil etishda va boshqaruv tizimini rivojlantirishda korxonada innovatsion faoliyatni qo'llashi zarur.

Beshinchidan korxona boshqaruv tizimi elementlariga kiruvchi ishlab chiqarish vositalari (mehnat qurollari va shakllari)ni doimo o'z vaqtida modernizatsiyalash, takomillashtirish, ta'mirlash kerak, chunki mehnat ergonomikasiga rioya qilinsa boshqaruv samarali bo'ladi.

Bitiruv malakaviy ishimiz nihoyasida shuni yana bir bor ishonch bilan ta'kidlamog'chimizki, barcha imkoniyatlardan, insonda mujassamlashgan tuganmas qobiliyatlardan, umuman, mehnat resurslaridan samarali foydalanish nafaqat firma darajasidagi muvaffaqiyatni, balki butun jamiyatning rivojini ta'minlab beradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YHATI

I. O'zbekiston Respublikasi qonunlari. O'zbekiston Respublikasi Prezident farmonlari va qarorlari, Vazirlar Mahkamasining qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning asarlari

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.-T.2013 y.
2. O'zbekiston Respublikasining «Xususiy korxonalar to'g'risida»gi Qonuni T.-2003 y.
3. O'zbekiston Respublikasining «Tadbirkorlik faoliyati erkinligi kafolatlari to'g'risida» gi Qonuni T.-2001 y.
4. O'zbekiston Respublikasining «Korxonalar to'g'risida»gi Qonuni.-T. Qonunlar to'plami, Adolat, 2002 y.
5. «Bozor islohotlarini chuqurlashtirish va iqtisodiyotni yanada erkinlashtirish soh asidagi ustuvor yo'nalishlar amalga oshirilishini jadallashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2007 yil 14 iyundagi Farmoni // Xalq so'zi, 15 iyun.
6. “Tadbirkorlik sub'ektlarini huquqiy himoya qilish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida”gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005 yil 14 iyundagi Farmoni.- Xalq so'zi, 2007yil 16 iyun.
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. O'zbekiston iqtisodiyotida xususiy sektorning ulushi va ahamiyatini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida. «Xalq so'zi», 2008 yil 28 yanvar. №23, (3135).
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2014 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2015 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlarga bag'ishlangan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining majlisidagi “2015 –yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo'l ochib berish- ustuvor vazifamizdir” mavzusidagi ma'ruzasi.2015yil, 16yanvar.
9. Karimov I.A. Bizning bosh maqsadimiz-jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir. Oliy Majlis Qonunchilik

palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ro'zasi. 2005 yil 28 yanvar.
«Xalq so'zi», 2005 yil, 31 yanvar

10. Karimov I.A. “Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari” T: O'zbekiston, 2009. – 6b

11. Karimov I.A. “Asosiy vazifamiz- vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir” T: O'zbekiston, 2010. – 64 b

12. Karimov I.A. 2012 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2013 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi “Bosh maqsadimiz – keng ko'lamli islohotlar va modernizatsiya yo'lini qat'iyat bilan davom ettirish” nomli ma'ruzasi 18.01.2013 y.

II. Asosiy va qo'shimcha adabiyotlar

1. M.Sharifxo'jaev, Yo. Abdullayev. Menejment: Darslik. T.: “O'qituvchi”. 2001, – 700b.

2. Досты А., Чен И., Надеждина М. Корпоративное управление в Узбекистане: проблемы и пути решения // Экономическое обозрение, 2007, №9, - 4-5 б.

3. Гибсон Дж. П. и др. Организация: Поведение. Структура. Процессы. - М., ИНФРА-М, 2009; 14б.

4. Jalolov J.J. va boshqalar. Biznes marketingi. Darslik. - T.: Iqtisodiyot 2010 y.-147б.

5. Парамонова Т.Н. Маркетинг: учебное пособие / под ред. Т.Н. Парамоновой. - М.: КНОРУС, 2010. - 190 б.

6. Авдашева С., Дементев В. Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес – группах // Российский экономический журнал, 2008, № 1, 14 б.

7. Гурков Е. «Стратегический менеджмент организации». М.: ТЕИС, 2009.

8. Развитие организации и HR-менеджмент. М.: Независимая фирма «Класс», 2008.

9. Полукоров В. Л. Основы менеджмента: учеб. Пос. ч-е изд., перир-М КНОРУС, 2008.-240 б.
10. Yo‘ldoshev N.Q. Strategik menejment. O‘quv qo‘llanma. – T.: TDIU, 2008. -102 b.
11. М.П.Переверзев, Н.А.Шайднеко. Менеджмент Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. -65 б.
12. Raximova. D.N. Zamonaviy menejment:nazariya va amaliyot. O‘quv qo‘llanma – T.: G‘.G‘ulom 2009 y.
13. Qosimova D. Menejment nazariyasi: O‘quv qo‘llanma– T.: m “Tafakkur-bo‘stoni” 2011.
14. Жеребенкова А.В. Документооборот на предприятии: Учебное пособие. – М.: Вершина. 2009. – 384 б.
15. Скляренко В.К. Экономика предприятия: Учебник. – М.: ИНФРА-М. 2007. – 526 б.
16. Abduraxmonov K.X. va boshqalar. Personal boshqaruvi. Mexnat nashriyoti. Toshkent 2007 y.
17. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Питер. Классика МВА ,2010. 720 с.
18. Межераупс И.В. Корпоративное управление и саморегулирование в системе институциональных изменений. ИЭПП, 2010. 461 с.
19. Дегтярева О.И. Управление рисками в международном бизнесе. Флинта. 2010. 344 с.
20. Мазур И.И. Корпоративный менеджмент. Омега-Л, 2008. 781 с.
21. Коупленд Т., Коллер Т., Мурин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. - 3-е изд., перераб. и доп. / Пер с англ. - М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 576 с.
22. Менеджмент: учебное пособие / кол. авторов; под ред. М.Л.Разу.- М.:КНОРУС,2008. 320 с.
23. Е.И.Крылова и др. Управление финансовым состоянием организации (предприятия): Учебное пособие. М.: Экспо, 2008 .—416с.

24. Литке, Ханс-Д. Управление проектами / Ханс-Д. Литке и Илонка Кунов; (пер. с нем. М.Е. Рёш). - 2-е изд., - Москва: Омега-Л, 2008. -135 с.

25. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе: Рекомендации для руководителей предприятий, банков и риск-менеджеров. -М.: Финансы и статистика, 2008. - 384 с.

III. Davriy nashrlar

1. «O‘zbekiston iqtisodiy axborotnomasi» jurnali, . 2011-2012 y.
2. «Bozor, pul, kredit» jurnali, 2011-2012 y.
3. Korxonani boshqarish jurnali 2011 yil sonlari.

IV. Internet saytlari.

1. <http://www.lex.uz>
2. [http://www. ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
3. <http://www. stat.uz>
4. <http://www.mf.uz>
5. <http://www.book.com>

Men, Tursunxodjayeva (Nosirova) Feruza Xusan qizi ushbu BMin mustaqil bajardim, ko'chirmachilik holati yo'qligiga javob beraman. Ko'chirmachilikka yo'l qo'ygan holatimda BMI kafedra mudiri taqdimnomasiga asosan rektor buyrug'i bilan bekor qilinishi va "qoniqarsiz" baho qo'yilishini bilaman.

Tursunxodjayeva Feruza Xusan qizi