

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС  
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ  
ТОШКЕНТ МОЛИЯ ИНСТИТУТИ

“МОЛИЯВИЙ МЕНЕЖМЕНТ” ФАКУЛЬТЕТИ

“МЕНЕЖМЕНТ ВА МАРКЕТИНГ” КАФЕДРАСИ

ЎТКУРОВ САРВАР БАХОДИР ЎҒЛИ

МЕНЕЖЕР ЭТИКАСИ ВА МАДАНИЯТИНИ  
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎЛЛАРИ

(“FH ELIT USTO” МЧЖ мисолида)

Битирув малакавий иши  
ҳимояга тавсия этилди  
“Менежмент ва маркетинг”  
кафедраси мудири  
и.ф.д., проф. Ф.Назарова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2013 йил

<b>Битирувчи:</b>	“Молиявий менежмент” факультетининг “Менежмент” таълим йўналиши IV-курс М-54 гуруҳи талабаси .....
<b>Илмий раҳбар:</b>	“Менежмент ва маркетинг” кафедраси ўқитувчиси _____

Мен, \_\_\_\_\_ ушбу БМИни мустақил бажардим,  
Талабанинг Ф.И.Ш.

кўчирмачилик ҳолати йўқлигига жавоб бераман. Кўчирмачиликка йўл  
кўйган ҳолатимда БМИ кафедра мудири тақдимномасига асосан ректор  
буйруғи билан бекор қилиниши ва “қоникарсиз” баҳо қўйилишини биламан.

\_\_\_\_\_  
Талабанинг Ф.И.Ш.

\_\_\_\_\_  
имзоси

\_\_\_\_\_  
сана

## МУНДАРИЖА

	<b>КИРИШ.....</b>	
<b>I БОБ</b>	<b>МЕНЕЖЕР ЭТИКАСИ ВА МАДАНИЯТИНИНГ НАЗАРИЙ ВА УСЛУБИЙ АСОСЛАРИ.....</b>	
1.1.	Менежер этикаси ва маданияти тушунчасининг моҳияти.	
1.2.	Менежер этикаси ва маданиятининг бошқарув фаолиятида тутган ўрни	
1.3	Менежер нутқ маданияти ва психологияси.	
<b>II БОБ</b>	<b>МЕНЕЖЕР ЭТИКАСИ ВА МАДАНИЯТИНИ БИЛАН БОҒЛИҚ БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ</b>	
2.1.	Саноат корхоналарида раҳбар функцияларининг қўлланилиш даражаси ва бошқарув тизимининг таҳлили	
2.2.	Ишлаб чиқариш корхонасининг иқтисодий фаолияти таҳлили	
<b>III БОБ</b>	<b>САНОАТ КОРХОНАЛАРИДА РАҲБАРЛИК ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШНИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ</b>	
3.1.	Саноат корхоналарида менежер имкониятларидан самарали фойдаланишнинг устувор йўналишлари	
3.2.	Ишлаб чиқариш корхоналарида менежер меҳнатини илмий ташкил этиш йўналишлари	
	<b>ХУЛОСА .....</b>	
	<b>Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....</b>	
	<b>ИЛОВАЛАР .....</b>	

“Тасдиқлайман”

Кафедра муdiri

проф. Ф.Назарова

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2013 й.

Тошкент молия институти “Менежмент ва маркетинг” кафедрасида  
“Менежмент” таълим йўналиши бўйича бажариладиган

### БИТИРУВ МАЛАКАВИЙ ИШ ТОПШИРИҒИ

1. \_\_\_\_\_ гуруҳи талабаси \_\_\_\_\_ нинг  
(фамилияси, исми-шарифи )

« \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ » битирув малакавий ишининг мавзуси  
институт ректорининг 2013 йил 7 февралдаги 26-сонли буйруғи билан  
тасдиқланган.

2. Битирув малакавий ишини дастлабки ҳимояга топшириш муддати

3. Битирув малакавий ишини бажариш юзасидан талаб этиладиган  
маълумотлар \_\_\_\_\_

4. Битирув малакавий ишининг кириш, боблари ва хулосаларини бажариш  
юзасидан бажариладиган масалалар \_\_\_\_\_

5. Ишлаб чиқилиши белгиланган жадваллар (сони ва номлари келтирилсин)

Топшириқ берилган сана \_\_\_\_\_

Илмий раҳбар (имзо) \_\_\_\_\_

(фамилияси, исми-шарифи, илмий даражаси ва илмий унвони)

Топшириқни олган талаба \_\_\_\_\_

(фамилияси, исми-шарифи, сана ва имзо)



## **КИРИШ**

**БМИ мавзусининг долзарблиги.** Жаҳон молиявий иқтисодий инқирози юзага келган йиллар мобайнида аксинча, мамалакатимиз иқтисодиёти юқори суратлар билан ўсиб келмоқда. Президент И.А.Каримов таъкидлаганидек: “.....глобал жаҳон иқтисодиётида ҳали-бери сақланиб қолаётган жиддий муаммоларга қарамасдан, 2012-йилда Ўзбекистон ўз иқтисодиётини барқарор суръатлар билан ривожлантиришни давом эттирди, аҳоли турмуш даражасини изчил юксалтиришни таъминлади, дунё бозоридаги ўз позициясини мустаҳкамлади.”<sup>1</sup>

Бундай натижаларни изчиллигини таъминловчи етук, малакалий, замонавий бошқарув маданиятига эга раҳбар кадрларни тайёрлашга ҳам алоҳида эътибор қаратилиб келинмоқда. Корхоналар, корпорациялар, уюшмалар, концернларни бошқарувчи ходимлар чуқур билимга тажрибага, ўзига ҳос маданият ва ахлоқий жиҳатларга эга бўлиши шунингдек, маъсулиятни юқори даражада ҳис этмоғи лозим. Хар бир бошқарув ходими илғор тажриба ва фан ютуқларидан хабардор бўлиши ва ундан ўз фаолиятини амалга оширишда оқилона фойдаланиши мақсадга мувофиқ.

Менежерлар меҳнати самарадорлиги кўп жиҳатдан уни илмий ташкил этишга боғлиқдир. Илмий ташкил этилган меҳнат жараёни вақтдан оқилона фойдаланиш имконини беради. Бошқаришга сарф қилинадиган харажатларни камайтиради, вазифа ва топшириқлар, бўйруқлар кўрсатмаларни сифатли ва ўз вақтида бажаришни таъминлайди. Юқорида билдирилган фикр—мулоҳазалар танланган мавзунинг долзарблигини асослаш имконини беради.

**БМИ нинг объекти.** “FH ELIT USTO” МЧЖ корхонаси бошқарув фаолияти битирув малакавий ишининг объекти ҳисобланади.

---

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислам Каримовнинг 2012-йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ҳамда 2013-йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. Ҳалқ сўзи. 19.01.2013

**БМИ нинг предмети.** Битирув малакавий ишининг предмети бўлиб, ишлаб чиқариш корхоналарида менежерлар маданияти ва этикаси билан боғлиқ бошқариш тизимини ривожлантириш ҳисобланади.

**БМИ нинг мақсади.** Ишлаб чиқариш корхоналарида менежерлар фаолиятини назарий асосларини ўрганиб, амалий таҳлиллар келтириш.

**БМИ нинг вазифалари.** Битирув малакавий ишининг мақсадидан келиб чиқиб, қуйидаги вазифаларни амалга ошириш назарда тутилган:

- Менежер этикаси ва маданияти тушунчасининг моҳиятини назарий жиҳатдан асослаш;
- Менежер этикаси ва маданиятининг бошқарув фаолиятида тутган ўрни изоҳлаш;
- “FN ELIT USTO” МЧЖда раҳбар функцияларининг қўлланилиш даражаси ва бошқарув тизимининг таҳлили қилиш;
- Саноат корхоналарида менежер имкониятларидан самарали фойдаланишнинг устувор йўналишларини бўйича таклифлар бериш;
- Саноат корхоналарида раҳбар маданияти ва этикаси ташкил этишда ахборот технологияларидан самарали фойдаланиш йўллари изоҳлаш.

**Мавзунинг назарий- амалий аҳамияти.** Менежер этикаси ва маданияти ҳамда бошқаришнинг назарияси ва амалиёти кўп олимлар томонидан ўрганилган, булар **А.П. Архипов, А.Ф. Бакиров, Э. Беккер, В.Н. Бурков, В.Г. Чирнова, М. Портер, ва ўзбек олимлари К. Абдурахмонов, Б.Ашравханов, Н. Махмудов, Т. Иминов** каби олимларни мисол қилсак бўлади.

**БМИ таркибининг қисқача тавсифи.** Битирув малакавий ишининг тузилиши: кириш, учта боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат. БМИ матни \_\_\_ бетни ташкил этиб, унда \_\_\_ та жадвал, \_\_\_ та расм, \_\_\_ та диаграмма келтирилган.

# **I БОБ. МЕНЕЖЕР ЭТИКАСИ ВА МАДАНИЯТИНИНГ НАЗАРИЙ ВА УСЛУБИЙ АСОСЛАРИ.**

## **1.1. Менежер этикаси ва маданияти тушунчасининг моҳияти**

Бутун дунёдаги замонавий менежер самарали инновацион бошқарувчи сифатида қабул қилинади, яъни лидер+ирода+иш усули+шухрат. Бунинг учун менежер бозор иқтисодиётининг принцип ва қонуниятларини, замонавий менежментнинг назарияси ва амалиёти, ташкилот назарияси ва хўжаликнинг ташкиллашган структураларини лойиҳалаш усуллари, менежмент тизимидаги инсонлар ҳатти – ҳаракатини тўғридан - тўғри мотивациясининг усуллари ва шакллари, мотивацион бошқарувнинг замонавий парадигмаларини, бозор структураларини лойиҳалаштиришга тизимли ёндашув, бозор структураларининг фаолияти натижасининг комплексли анализ усуллари билиши керак. Менежер ҳаракатда булган қонунчиликни ва менежментни, халқ хўжалигининг турли соҳаларида ва фаолият соҳаларида ҳуқуқий бошқаришни ҳам билиши керак.

Менежер кенг дунёқарашга ва ташкилотлардаги ички ўзаро алоқаларни ва ташқи муҳит билан охириги ўзаро таъсири масалалари бўйича фикрлаш тизимига эга бўлиши керак. У юқори умуминсоний сифатларга ва психологик қобилиятларга, ақлли ва онгли рискга боришни билиши керак.

Маркетингли изланишларни, ташкилотнинг бозор талаби ва улардаги янги инновацион ўзгаришларни қоплаш орқали ривожланишни тахмин қилишни билиши керак.

Менежернинг шахсий сифатлари. Менежер қуйидагиларга эга бўлиши зарур:

- илмга чанқоқлик, профессионализм, ижодкорлик ва ишга ижодий ёндашув;
- қатъиятлик , ўзига ишонч ва ишга садоқат;
- ностандарт фикрлаш , топқирлик , ташаббускорлик ва ғояларни



ишга солиб юбориш;

- инсонларга таъсир эта олиш психологик қобилиятлари;
- коммуникабеллик ва муваффақиятни олдиндан сезиш;
- ҳиссиётлардаги мўътадиллик ва стрессларга бардошлик;
- очиклик , қайишқоқлик ва содир бўла ётган ўзгаришларга

тезкормослаша олиш;

- вазият етакчиси бўла олиш ва корпоратив таркиб бўғинларида шахсийкуч – қувват соҳиби бўлиш;

- ўз – ўзини ривожлантиришга ва ўзини ташкиллашга бўлган ички талаб;

- эниргия тўлиб - тошганлиги ва ҳа ёт қийинчиликларига бардошлилик;

- ўз – ўзини муваффақиятли ҳимоя қилишга ва худди шу даражада самарали ҳужумкорликка мойиллик;

- фаолиятга ва қабул қилинган қарорларга жавобгарлик;

- жамоада ва жамоа билан бирга ишлашга бўлган эҳти ёж .

Менежернинг ахлоқий нормалари. Ахлоқ тўғри ва нотўғри феъл– атворини белгилаб берувчи принциплар билан иш кўради . Менежмент ва ишбилармонлик ахлоқи , уларнинг жуда катта параметридаги феъл– атвор вариантларининг спектрида жамланган. Бунга мақсадлар, уларни амалга оширишда менежер , тадбиркор ё ки ишбилармон томонидан қўлланиладиган воситалар ҳам киради.

“Этика” сўзи грекча “етхос” сўзидан олинган бўлиб , таржимада урф -одат , анъана , феъл қоидаларни англатади. Ахлоқ назарий ахлоққа ёки фалсавий ва амалий ахлоққа бўлинади. Ана шу кейингиси энг қадимги назарий илмий таҳлил ҳисобланади, уни ўрганиш объекти ахлоқдир.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Жамият ва бошқарув. Раҳбар маънавияти. № 4. 2009 йил.

Агар ахлоқ бирон -бир ижтимоий гуруҳнинг, шу жумладан менежернинг феъл- атвор нормалари мажмуи, ахлоқи бўлса, бу ҳолатда иқтисодда қўлланиладиган асосий ахлоқий нормаларни қараб чиқамиз:

- юксак ишлаб чиқариш самарадорлиги ва фойда, атроф – муҳитни бузиш, вайрон қилиш эвазига эрилиши керак эмас;

- рақобат виждонлилик қоидалари асосида, яъни бозор муносабатларига риоя қилган ҳолда амалга оширилиши керак;

- меҳнат натижасида яратилган неъматлар, шундай тақсимланиши лозимки , у жамиятнинг табақаланишига олиб келмаслиги керак;

- инсон техника эмас , балки техника инсонга хизмат қилиши керак;

- иқтисод, диндан фарқли ўлароқ , ахлоқий нормаларга эмас, балки моддий неъматларни адолатли тақсимлашга йўналтирилган;

Улар амал қилаётган ахлоқий нормаларга бўйсинишлари керак. Менежментнинг ахлоқий нормаларига ички ва ташқи омилларнинг таъсири схемаси келтирилмоқда. Ўзининг жамоадош ва ҳамкорлари билан фаолиятда, менежер қабул қилинган нормалар билан иш кўради: ҳақиқий рақобат усулларига риоя қилади, ўзининг фаолиятида “ҳаром пулларни” ишламайди; агар ҳамкор шундай қилса ҳам “очикчасига ўйнайди”, турли шароитларда берган сўзининг устидан чиқиши керак. Менежернинг шахсий ресурслари. Менежернинг асосий ресурсларига: ахборот ва ахборотий потенциал, вақт ва инсонлар , улардан пухта фойдаланган ҳолда бошқарувчи юқори натижаларни олишни таъминлайди, у томондан бошқарила ётган ташкилотда тобора рақобатдошликни ошириб боради.

Менежернинг самарали бошқариш малака ва қобилиятлари. Бошқарувнинг самарадорлигига қуйидагилар таъсир қилиши мумкин:

- ўз - ўзини бошқариш қобилияти;

- ўзининг соғлом шахсий қадриятлари;

- аниқ шахсий мақсадлар;
- ўзининг шахсий ўсишга эътибор бериш;
- муаммони ҳал қилиш малакалари ва собитлик;
- топшириқлик ва инновацияларни қўлга киритиш маҳорати;
- атрофдагиларга кучли таъсир эта олиш қобилияти;
- замонавий бошқарув ёндашувларини билиши;
- самарали ишчи гуруҳнинг шакллантириш ва ривожлантириш қобилияти;
- тобе ходимларни ўргатиш ва ўстириш маҳорати;

Менежернинг ўз – ўзини ривожлантиришининг чегараланганлиги.

Бундай камчиликларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

- ўз - ўзини бошқара олмаслик;
- шахсий қадриятларнинг сўниб , йўқ бўлиб кетганлиги ;
- шахсий мақсадларнинг ноаниқлиги;
- ўз - ўзини ўстиришнинг тўхтаб қолганлиги;
- муаммоларни хал қилишга укувининг етишмаслиги;
- ижодий ёндашувнинг камлиги;
- инсонларга таъсир қила олмаслик ва уларга маслаҳат бера олмаслик;
- бошқарув жароёнларини, ўзига хос хусусиятларини яхши тушуниб ета олмаслик;
- инсонларни таъсир ресурсларни бошқариш малакасининг ўргата олмаслик ва ўз - ўзини ўстиришга оид талабларни қўя олмаслик;
- жамоани шакллантириш қобилиятининг пастлиги.

Замонавий менежерга қўйилган талаблар. Давлат мансаб поғоналари раҳбарлари ва тижорат менежерларига таъсир қилувчи омиллар таҳлили, самарали менежердан бугун ва келажакда талаб

қилинадиган қобилиятлар ва маҳоратларни олдиндан назарда тутиш имконини беради:

1. Бозор таркибий бўғинларида, ҳаётнинг кўпчилик соҳаларида стресслар, босим ўтказиш ва кузатилмоқда. Шунинг учун моҳир менежерлардан ўз - ўзини ва ўзининг вақтини самарали бошқариш қобилияти талаб этилади.

2. Анъанавий кадрларнинг эрозияси, шахсий эътиқодлар ва кадрларнинг жиддий бузилишига олиб келди. Шунинг учун замонавий менежерлардан, ўзининг шахсий кадрларини аниқлаштириб олиш қобилиятига эга бўлиш талаб қилинмоқда.

3. Танлаб олишнинг кенг имкониятлари мавжуддир. Шунинг учун менежерлардан бажарилаётган ишнинг мақсадини ҳам, ўзининг шахсий мақсадларини ҳам аниқ белгилаб олиш ҳам талаб этилади.

4. Ташкилий тизимлар, замонавий бошқарувдан талаб этиладиган унга ўргатиш, таълим беришнинг барча имкониятларини яратиб беришга ожиздир. Шунинг учун ҳар бир менежер ўзининг ўсиши ва ривож ташвишини ўзи кўтариш керак.

5. Муаммолар тобора кўпайиб бормоқда, уларнинг ҳал қилиш воститалари тобора чегараланганлиги, улар ўта қийиндир. Шунинг учун муаммоларни ҳал қилиш қобилияти тез ва самарали ҳолатда, бошқарувнинг энг муҳим қисми ҳисобланади.

6. Тарқатиш бозорига курашнинг тобора кўплиги, қувватли ресурслар ва фойдалилик, янги ғоялар ва ҳар доимги ўрганишни илгари суришни тобора муҳим қилиб қўйди. Шунинг учун бошқарувчилар топқир бўлишлари ва ҳолат ўзгаришига аниқ эътибор қаратиш имкониятига эга бўлишлари керак.

7. Анъанавий иерархик алоқалар қийинлашади, чунки самарали бошқарув атрофдагиларга, тўғридан -тўғри буйруқларга келмасдан туриб, таъсир қобилиятидан фойдаланишга чақиради.

8. Бошқарувнинг кўпгина анъанавий мактаб ва усуллари ўз имкониятларини йўқотиши ва ҳозирги ва келажак талабларига жавоб бера олмайдилар. Шунинг учун янги, тобора замонавий бошқарув усуллари талаб қилинмоқда ва кўпгина менежерлар ўз ишчиларига бўлган ўзгача ёндашувни ўзлаштириб олишлари керак.

## **1.2. Менежер этикаси ва маданиятининг бошқарув фаолиятида тутган ўрни**

“Маданият” тушунчаси ривожланиши даражасининг умумлаштирувчи кўрсаткичи бўлиб, бир қанча маънони билдиради. Масалан, жамият маданияти, айрим шахс маданияти, ва ниҳоят, инсон фаолиятининг айрим тури маданияти ҳақида сўз юритиш мумкин. Инсон фаолияти моддий ва маънавий бойликлар яратувчи турларга бўлинади. Шу сабабли, моддий ва маънавий маданият фарқ қилинади.

Моддий маданият инсон томонидан табиатни бўйсундириш даражаси кўрсаткичидир. Унга ишлаб чиқариш воситалари ва меҳнат предметлари киради. Маънавий маданиятга фан, аҳоли маълумот даражаси, медицина хизмати даражаси, санъат даражаси, одамлар ахлоқий меъёрлари, маънавий эҳтиёжлар ва манфаатлар ривожланиши даражасини киритиш мумкин. Шундай қилиб, маданият инсоннинг ҳам маданий ишлаб чиқариш, ҳам маънавий ҳаёт соҳасида ривожланиши жараёнидаги ютуқларини қамраб олади. У инсоният билимлари, унинг меҳнати моҳиятидан иборат бўлиб, кишиларнинг аввалги авлодлари томонидан яратилади.

Инсоният маданияти ўсувчан, ўзгарувчан, чунки ҳозирги авлод аввални авлодлар маданий қадриятларидан ижодий фойдаланиш асосидагина янада ривожланиши мумкин.

Ўзбекистоннинг ноёб маданияти йиллар, асрлар давомида шаклланиб, уни сақлаш, ривожлантириш кўп миллатли республиканинг юқори маълумотли инсонлари - фан, адабиёт, санъат арбоблари вазифасидир.

Инсон ҳаёти фаолиятининг муҳим таркибий қисми бутун инсоният томонидан жамланган маданий бойликка эга бўлиши, шу жумладан бошқарув маданиятини эгаллашдир.

Бошқарув маданияти жуда муҳимдир. Инсоният ўз ривожланиш жараёнида жуда катта бошқарув тажрибасини жамлаган. Бозор шароитида бу тажриба бошқарув самарадорлигини оширишга хизмат қилиши керак. Бошқарувнинг вужудга келиши ва ривожланиши, аввало бошқарув маданияти даражаси юксалиши билан боғлиқдир. Чунки, бошқарув йўллари, усуллари, восита ва услубларига танқидий баҳо бериш йўли билан, уларнинг энг яхшилари жаҳон тажрибасида қўланиши учун ажратиб олинди.

Бошқарув маданияти инсон маданиятининг таркибий қисми бўлиш билан бирга қатор ўзига хос хусусиятларга ҳам эга. Маданиятга эга бўлиш менежер учун фақат зарур эмас, балки шартдир, чунки ҳар бир ташкилотнинг ҳар бир бўлинмаси самарали ишлаши учун унинг ходимлари юксак маданиятга эга бўлишлари керак.

Бошқарув маданияти даражаси ходимлар, айниқса, менежерлар маданиятини, бошқарув жараёни маданияти, бошқарув техникаси, меҳнат шароитини акс эттирувчи кўрсаткичлар бўйича баҳоланади. Бошқарув маданияти унсурларининг турли-туманлиги бошқарув жараёнида турли-туман меъёрларга, жумладан, ахлоқий, ҳуқуқий, иқтисодий, ташкилий, техникавий, эстетик меъёрларга риоя қилиш заруриятини келтириб чиқаради.

Ахлоқий меъёрлар инсоннинг ахлоқ ва одоб соҳасидаги хулқини тартибга солади. Улар жумласига ижтимоий бурчни тўғри тушуниш, киши ўртасида инсоний муносабат ва ўзаро ҳурмат, виждонлилик, ҳақиқатгўйлик, камтарлик ва х.к.лар киради. Бошқарув жараёнида ахлоқий меъёрларга риоя қилиш унинг маданияти юқори даражасидан далолат беради.

Бошқарувда ҳуқуқий меъёрлар давлат-ҳуқуқий ва ташкилий-ҳуқуқий меъёрий ҳужжатларда акс этади. Унинг жумласига давлат корхонаси тўғрисида қонун, тадбиркорлик ҳақида, мулк тўғрисида қонунлар киради. Лекин қонунлар ҳар бир корxonанинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга

ололмайди. Шу сабабли, ҳар бир корхона, қонунга асосланган ҳолда, корхонада ишлаб чиқаришнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олувчи меъёрий қоидалар ўрнатилади.

Иқтисодий меъёрлар корхона фаолияти жараёнида эришилиши лозим бўлган иқтисодий кўрсаткичларни белгилайди. Улар жумласига молия-кредит меъёрлари, ссудалар олиш тартиби, амортизация меъёрлари, маҳсулотнинг ҳисобланган баҳоси, фойда меъёри, рентабеллик меъёри, фондлар учун тўловлар, бюджетга тўловлар, иқтисодий рағбатлантириш меъёрлари киради.

Ташкилий меъёрлар ташкилот таркибини, алоҳида бўлинма ва шахслар фаолияти таркиби ва тартибини ички тартиб фаолият турларини, ходимлар вазифаларини, ахборотни қайта ишлаш ва фойдаланиш жараёнини белгилайди.

Техникавий меъёрлар корхонанинг ва унинг бўлинмаларининг бошқарув учун зарур ускуна, техника ва транспорт воситалари, асбоблар билан қуролланганлик даражасини билдиради.

Эстетик талаблар ва меъёрлар ҳам бошқарув жараёнида қўлланиладиган техника воситалари ва ускуналари, ҳам бошқарув ходимларини ўраб турувчи ташқи муҳит учун белгиланади.

Бошқарув маданияти таркибига бошқарув ходимлари маданияти, бошқарув жараёнлари маданияти, меҳнат шароити маданияти ва хужжатлар юритиш маданияти киради.<sup>3</sup>

Бошқарув маданиятининг барча унсурлари ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсир этувчидир. Шу билан бирга улар орасида бошқарув ходимлари маданияти етакчи аҳамиятга эга. Менежер бошқарув жараёни маданиятининг юқори даражасига эришиш ва ўз меҳнатини ташкил этишни такомиллаштириб бориши керак.

---

<sup>3</sup> Жамият ва бошқарув. Бошқарув назарияси ва методологияси. № 1. 2008 йил.

Бошқарув ходимлари маданияти кўп омилларга боғлиқ, умумий маданият даражаси, ишбилармонлик сифатлари, бошқарув илмини чуқур ва хар томонлама билиш ва уни ўз фаолияти жараёнида қўллай олиш билан характерланади.

Ҳар бир корхона ва ташкилот менежери ўз вазифасини бажариш жараёнида жамоанинг бошқа аъзолари билан муносабатда бўлар экан ишбилармон кишилар ўртасида мавжуд ахлоқий қоидаларга бўйсунди. Ҳар бир жамоада хайрихоҳлик, инсонга хурмат муҳити мавжуд бўлиши керак. Бошқарув маданияти сансалорлик, мансабпарастлик, шавқатсизлик, кўполликка зиддир. Бошқарув тизимида, шунингдек, давлат меъёрларига риоя қилмаслик, ваъдабозлик, фаолиятга нотўғри баҳо бериш ва бошқа хусусиятларга йўл қўйиб бўлмайди. Амалий фаолиятда фандан фойдаланиш. Меҳнатга ижодий ёндашиш, тадбиркорлик, жавобгарлик, ташаббус ва мустақиллик, хўжасизликка, бюрократизм, қонун бузувчиликка, муросасизлик, виждонийлик, камтарлик ва оддийлик бошқарув ходимлари маданиятини ифодалайди.

Бошқарув ходимлари маданиятини таъминлашнинг асосий йўллари - бошқарув илмини чуқур эгаллаш, умумий маданий даражаси ва малакасини мунтазам ошириб бориш, ўз фаолияти натижаларини таҳлил этиш ва тушуниш, ижобий шахсий сифатларни ривожлантиришдан иборат.

Бошқарув маданияти учун бошқарув жараёнини ташкил этиш маданияти даражаси муҳим аҳамиятга эга. Бошқарув жараёни маданиятига риоя қилиш корхонада замонавий бошқарув жараёни қўлланилишини билдиради.

Бошқарув жараёни маданияти шунингдек, бошқарув меҳнатини (бошқарув меҳнатини мақбул тақсимлаш, кооперация қилиш ва чегаралаш, ишчилар сонини меъёрлаш, кадрларни тўғри жойлаштириш ва улардан фойдаланиш) ва ишловчи иш жойини (иш жойи ва бинонинг қулайлиги, уларнинг санитария-тозалик талабларига жавоб бериши), мақбуллаштириш, мажлисларни, суҳбатларни, ташрифчиларни қабул қилиш, учрашув, телефон



орқали сўраш, меҳнаткашлар хатлари билан танишишни тўғри ташкил этиш ва расмийлаштиришни ҳам қамраб олади.



1-расм. **Бошқарув маданиятининг асосий элементлари**<sup>4</sup>

Бошқарув жараёнида турли-туман техника - оддий калькулятордан тортиб мураккаб ЭХМларгача қўлланилади. Менежерлар бу техника имкониятлари ва мақбул фойдаланиш соҳаларини билишлари лозим бўлиб, бу бошқарув маданияти даражасини билдиради.

Бошқарув маданиятининг ажралмас унсури - хужжатлар юритиш маданиятидир. Хужжатларнинг бошқарув жараёнидаги аҳамияти жуда катта, чунки бошқарувнинг бирор-бир вазифасини хужжатлар асосида етказилиб

<sup>4</sup> Зайнутдинов Ш.Н., Муркаев И.У., Ларина С.А. Основы менеджмента. -Т.: Ўқитувчи, 1996. -177 с.

берилувчи ахборотсиз амалга ошириб бўлмайди. Хужжатлардаги ахборот корхона ташқи ва ички фаолиятининг ҳамма томонини қамраб олади.

Бошқарув жараёнининг барча операциялари амалда хужжатлардан бошланиб, хужжатлар билан тугайди.

Бошқарув маданиятини такомиллаштириш - унинг бара унсурларини такомиллаштириш демакдир.

### **1.3. Менежернинг нутқ маданияти ва психологияси**

Бошқарув тизимида илм ва санъатнинг махсус турлари борасида фозил, ақлли ва турли даражали маҳоратга эга бўлган кишиларнинг ўрни алоҳида ифодаланади. **Абу Наср Форобий** Идора қилиш ва бошқаришнинг моҳияти азият чекканларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш, жамиятнинг тинчлиги йўлида ўз тинчлигини йўқотишдан иборат. **Абу Райҳон Беруний** Буюриш бўйсунушдан кўра қийинроқдир **Ф. Ницше** Замонавий менежерлик мулоқотсиз амалга ошмайди. Инсон жамиятда яшар экан, у доимий ижтимоий муҳитда бўлиб, ишлаб чиқариш фаолиятига жалб қилинар экан, бу жараёнда у мулоқотсиз яшай олмайди. Бу йўналишда мулоқот ва унинг турлари жуда кўп, фақат сиз ишлаб чиқаришда муваффақиятга эришиш учун ва, айниқса, менежерлик фаолиятингизда юксак поғоналарга эришишда улардан қайси бирини танлашингизга боғлиқ. Шундай экан, биз ўзимизнинг мулоқот маҳоратимизни, бошқаларни мулоқотга торта олиш санъатимизни билишимиз зарур. Бирон-бир кишини ёки ёнингиздагиларни суҳбатга жалб қилмоқчи бўлсангиз, айниқса, бу тор доирада бўлса, мақсадга эришиш учун бошлиқлардан нолишни бошланг. Сиз суҳбатга жалб қилмоқчи бўлган кишининг ёки атрофдагиларнинг ҳам бирон-бир фикри бошлиқларникига тўғри келмаслиги аниқ.

Менежер ва ходимларнинг талаб ва манфаатлари бир-бириникига ҳар доим ҳам мутаносиб келавермайди. Менежерлик, ишни бошқаришнинг ўзи нима? Оддийроқ қилиб айтганда, бажарилаётган ишдан бажарувчи ва умуман атрофдагилар манфаати учун ижобий моддий ва маънавий натижа келиб

чиқишига ишонтириш санъати. Бу деган сўз, сўз ёки бошқа мулоқот усули орқали, бир шахсга бошқа шахс томондан руҳий таъсир ўтказиш, уни ижобий фаолият кўрсатишга йўналтиришдир.<sup>5</sup> Демак, моҳирона менежерлик сири бу жойда нафақат моддий ва маънавий натижага ишонтириш, ваҳоланки, бошланган ишни ходимларнинг бажара олишларига, уларни ўз куч ва имкониятларига ишонтиришдир. Менежерлик санъатининг яна бир сири шундаки, ходимлар менежер фаолиятидан ўзларига ижтимоий одилликни сезиши керак. Агарда менежер бир томондан одилликка чақириб, бошқа томондан унинг амалдаги ишлари ноодилликни сездирса, менежернинг чақирик ва буйруқлари тўлиқ кучга эга бўлмайди. Менежер атрофидаги кишилар ўз ҳаёти мисолларида бошлиқнинг одилона фаолиятини доимо сезиб турмоғи лозим. Акс ҳолда, менежернинг ўз қўл остидагиларга кўрсатаётган руҳий таъсир кучи сезиларли бўлмайди. Жамоада меҳнат фаолиятини бошқариш ҳар қандай тизимда ва ҳар қандай шароитда ҳам кўзни ўйнатиб, оғизни кўпиртириб бақириб-чақириб эмас. Бошқариш, ижтимоий тенгликка чақирувчи тизимда маънавий нормалар устун турса, ушбу тенгликни таъмин қилишга, моддий масала устун тизимда айтишу моддий эҳтиёжни мумкин қадар юкори меъёردа қондиришга асосланади. Демак, ҳар иккала тизимда ҳам, баъзи менежерларнинг ўтмишдан мерос, ҳозиргача қўлланиб келаётган услуби, яъни ходимларга бақириб чақириб, дўк-пўписа, ҳатто ҳақорат қилиш кутилган ижобий натижани бермайди.

Маълумки, менежер ва ходим иккилигида кўпинча талаблар номуносивблиги ётадида, салкам ҳар доим низовий ҳолатнинг мавжудлиги сезилади. Бу деган сўз низонинг олдини олиш ёки уни ечиш куч ёки ҳуқуқ ишлатилишига қурилиши керак дегани эмас. Ҳар қандай низонинг мулоқот, мулоҳаза ва далиллар асосида ечилиши энг яхши йўл ҳисобланади. Бу ўринда низонинг ўзини менежерлик унсурларидан бири сифатидан ишлатиб фойдаланиш бундан мустаснодир. Менежернинг низовий ҳолатни бартараф

---

<sup>5</sup> Жамият ва бошқарув. Раҳбар кадрлар танлаш тамойиллари. № 4.2005 йил.

қилиш маҳоратига қараб, унинг нафақат ахлоқий қиёфасини, қолаверса ҳозирги замон талабларидан бўлмиш демократияга, ҳуқуқ, қонун ва қонунчиликка муносабатини ҳам билиб олса бўлади. Менежер ҳар доим одамларнинг кўз олдида, унинг хатти- ҳаракатига қараб, ходимлар нафақат корхонага, қолаверса атроф-муҳитга ҳам баҳо беради, ўз қадамларини шунга мутаносиблаштиришга ҳаракат қилишади. Ушбу ҳолатдан келиб чиқилса, менежернинг сўзи ва амалининг бирлиги қанчалик муҳимлигини тушуниб олиш қийин эмас. Шу жойнинг ўзида айтиб ўтиш лозимки, менежерлик, ким ушбу фаолият билан шуғулланаётган экан, ундан маҳорат, билим, тажриба, турли йўналишдаги қобилият ва доимий янгиликка интилувчанликни талаб қилади. Айниқса, менежернинг атроф-муҳитни таҳлил қилиб бориши, яъни ўз билимини ортгириб, янгиларини амалиётга жорий қилиши катта аҳамиятга эга. Менежерликни фақатгина моддий ва маънавий манфаатлар имконияти, ҳузур-ҳаловат дегувчилар қаттиқ адашади. Менежерлик ҳам ўз ўрнида санъат ва алоҳида бир киши учун касб эканлигини унутмаслик керак.<sup>6</sup>

Менежерликнинг энг камида икки томонлама ташвиши доимийдир. Бу ҳам бўлса, биринчидан, ишлаб чиқаришда, корхонанинг иш фаолияти ташвиши, иккинчидан, ушбу корхонада фаолият кўрсатаётган ходимлар, одамлар билан, уларнинг эҳтиёж ва ташвишлари, қувонч ва қайгулари билан ишлаш. Шундай экан, менежерликнинг оддий ходимликдан ташвиш ва талаб, ҳеч бўлмаганда, икки баробар ортиқлиги аниқ бўлади. Бу ҳолатга эса менежердан ишчанлик, билим, тажриба ва касб маҳоратидан ташқари одамлар билан ишлаш таланти талаб қилинади. Менежер нафақат ўзи бошқараётган соҳаннинг сирасрорларини, қолаверса, энг асосийси, кўл остидаги одамларни, улар олдида соҳанинг ижобий томонларини очиш билан соҳага фидойи қила олишни. яъни соҳа одамлари билан ҳамоҳанг ишлашни ўзига алоҳида вазифа қилиб олмоғи керак. Демак, менежерлик, энг аввало, ўз атрофидаги одамлар ижодий, амалий имкониятларининг ярқираб очилишини

---

<sup>6</sup> Жамият ва бошқарув. Раҳбар кадрлар танлаш тамойиллари. № 4.2005 йил.

таъминлашдир. Шундай экан, менежернинг ҳозирги замон, умумлаштириб айтадиган бўлсак, «одамшунослик» фанлар ютуғидан, жумладан, психология фани қонун-қоидаларидан етарли даражада хабардор бўлиши унинг маълум маънода ютуқларга тезроқ ва кам меҳнат сарф қилиб эришишига олиб келади.

Мулоқот инсон ҳаётида энг муҳим ва энг мураккаб жараёнлардан ҳисобланади. Чунки ҳар бир инсон мулоқот жараёнида шахс сифатида шаклланади ва шахс сифатида ўзини намоен қилади. Шундан келиб чиқилладиган бўлса, ҳар бир конкрет жараён мулоқотга киришаётган шахс олдига муайян бир вазифани қўядики, ушбу вазифа ва талаблар турли хил шароитларда мулоқотнинг турлича ташкил қилинишига сабаб бўлади. Масалан, оилада ота-оналар билан фарзандлар ўртасидаги мулоқот эр-хотин ўртасидаги мулоқотдан фарқ қилади. Ишхонада менежер билан ходимлар ўртасидаги мулоқот менежерларнинг ўзаро мулоқотидан фарқ қилиши табиий. Ходимлар билан бўладиган мулоқотимиз самарали бўлиши авваломбор нотиклик санъатидан хабардор бўлишимизни талаб этади. Ҳар қандай менежер шахси борки у аввалом бор нотик, яъни аратор бўлмоғи лозим. “Нутқ маданияти ва нотиклик санъати” ўзбек адабий тили ва умуммиллий тил имкониятларини ўрганувчи ва уларни маълум шароит ва кўзланган мақсадга мувофиқ ҳаётга тадбиқи билан шуғулланувчи курсдир.<sup>7</sup> Нутқ маданиятининг маънавий-ахлоқий омил сифатида инсон қомолотида тутган ўрни беқиёсдир. Миллий нутқ маданияти равнақи-умуммиллий тараққиётимизнинг узвий қисмидир.

Ҳозирги шароитда бошқарув тизимида ишлаётган ҳар қандай менежер учун, у бирон бир корхона, ташкилот менежереи, одамлар билан мулоқот маданиятини ўзлаштириши, ўз бурчини чуқур англаб етишига ёрдам бериши муҳим аҳамиятга эга.

---

<sup>7</sup> Жамият ва бошқарув. Раҳбар маънавияти. №4. 2009 йил.

Нотиқлик ва замонавий воизлик одамлар билан жонли мулоқотга асосланган. Менежер нутқ ва мулоқот маданиятини, нотиқлик санъатини пухта эгаллаши муҳим аҳамият касб этади. Менежер фаолияти билан боғлиқ мулоқот маданияти деганда куйидагилар назарда тутилади: Сўзлаш (жумладан, омма олдида) санъати. Тинглаш қобилияти. Сухбатдош (хамкор, ўзга кишилар кўл остида ишлайдиганлар)ни обектив баҳолаш ва тўғри тушуниш кўникмалари. Ҳар қандай одам билан муносабат ўрната олиш ва ўзаро манфаатдорлик асосида унга самарали таъсир ўтказа олиш. Менежер шахснинг мулоқот ўрнатиш маҳорати, ўзгаларни инонтириш қобилиятининг аҳамияти ва зарурияти мамлакатимиз ва бутун жаҳон миқёсидаги мураккаб мафкуравий жараёнлар билан ҳам белгиланади.

Энг муҳим талаблардан бири нотиқлик маҳоратини эгаллаш, жонли сўзнинг таъсир кучидан фойдалана билишдир. Нотиқлик санъатини яхши эгаллаган менежер сўз кудратидан фойдаланиб, одамларни ўзига қаратишга, улар учун ҳақиқий йўлбошчига айлана олади. Бу эса юқорида айтганимиздек, осон иш эмас. Буюк Рим нотиғи Цицерон шундай деган эди: ”Сухандонлик шундай сифатки, унга осонликча эришиб бўлмайди ва жуда кўп билим ва меҳнатдан туғилади”. Бу сўзлар ҳеч қачон ўз долзарблигини йўқотмайди. Нотиқлик назариясини билиш, одамлар психологиясини ўрганиш, нутқ сўзлашни доимий машқ қилиш ва сўз устида жиддий ишлаш одамларга таъсир ўтказиш, уларнинг диққатини жалб этиш имкониятини беради.

Менежернинг ҳар бир хатти-ҳаракати, айтган сўзлари ҳамиша атрофдагиларнинг диққат-эътиборида бўлиб келади. Баъзан, ўз-ўзимга менежер қандай бўлиши керак, деган саволни берар эканман, бу саволимга улуғ аждодларимизнинг пурмаъно ҳикматлари ва ибратли ҳикояларидан жавоб излайман. Назаримда, менежер аввало ўз ахлоқ одоби, яъни муомаласи билан бошқалардан ажралиб туриши лозим. Айниқса, бу борада тилига алоҳида эътибор қаратиш зарур бўлади.

Менежерликда, инсон қобилияти ва башқариш қобилиятнинг тезроқ ва ёрқинроқ очилишини таъминлашда психологиянинг, руҳшуносликнинг роли

катта. Айна ҳолда, менежернинг умумий дунёқараши, фикр доирасининг кенглиги, унинг касбий билимидан ташқари гуманитар фанлар, адабиёт ва санъатдан нақадар хабардорлиги ёрқин ва енгил сезилиб туради. Адабиёт ва санъат дурдоналари, улардаги эзгу фикрлардан хабардор кишининг қалби мулоим, жоҳилликдан анча узоқ бўлади.

Менежернинг ўз адабий маҳоратини оддий мажлис жараёнида кўрсата олишига бир мисол келтириб ўтамиз. Курилиш ташкилотларидан бирида икки бўлимнинг менежери кўтариб чиққан муаммо икки хил йўналишда бўлиб қолмоқда эди. Биринчи бўлим менежери ёши анча катта киши бўлиб, илмий даражаси ҳам бор, аммо бугунги замонавий талаблардан баъзи ҳолларда орқада қолганлиги сезилиб турар эди. Иккинчи бўлим менежери эндигина илмий иш қилаётган, илмий ишини ёқлаш арафасида бўлганлиги учун фан янгиликлари унга етарлича маълум бўлганидан мажлисда гапини дадил-дадил ўтказиб бормоқда эди. Шу ўринда анъана ва ёш ҳурматини рўқач қилгандай қилиб биринчи бўлим раҳбари бевосита «сен ҳали кимсан дейишгача бориб» етади. Бундан хафа бўлган ёш ходим бевосита менежерга мурожаат қилиб шикоятга тушади. Шунда менежер вазиятни юмшатиш учун иш муҳокамасида томонларнинг ютуқ ва камчиликларини батафсил қайд қилади ва иш устида сан-манга бориш яхши эмас деган сўзлар билан ушбу вазиятда камтар бўлиб ишнинг унумли томонини танлаш манманлик ёки шахсий хусусиятлар билан ҳал қилинмаслигини кўрсата олади. Шу жумладан олганда, менежер кўп ҳолларда ўз фаолияти билан одамшунос, инсонларнинг қалбига тез йўл топа оладиган сўзамол, мулоқот ва муомала санъатининг устаси бўлмоғи керак. Менежерлик, бошқарув тизими ходимлари ва уларнинг фаолиятлари ҳақида, таҳлил ва маслаҳат йўналишида ёзилган илмий ва илмий-оммабоп асарлар анчагина. Улар асосан кейинги пайтларда психология фани билан бевосита ва билвосита боғлиқ ҳолда ёзилган ва ёзилмоқда.

Айтиш лозимки, менежерлик кўпинча муомала ва мулоқот орқали олиб борилиб, инсоннинг руҳий томонига таъсир қилиш ва уни маълум фаолият

билан маълум йўналишда машғул қилишга қаратилган бўлиб, кўпинча нафақат психология билан боғлиқ бўлиб қолмай, айтиш ҳолда қонун доирасида бўлишини талаб қилади. Менежерларнинг ҳар томонлама билимдон бўлиши ва, айниқса, босқичма-босқич замонавий бошқариш янгиликларидан хабардор бўлиб бориши, малака ошириш ўқишларида қатнашиши яхши натижа беради. Бунга бутун дунёда, шу жумладан, АКШ, Япония ва Ғарб давлатларида алоҳида аҳамият беришади. Айтиш лозимки, гуманитар маълумоти кенг ёки ўз мутахассислигидан ташқари гуманитар фанлар, адабиёт ва санъатга қизиқувчи раҳбарларнинг амалий фаолият унумдорлиги бошқаларникига қараганда юқорилиги кўп ҳолларда ҳаётда ўз тасдиғини топган. Бундай менежерлар ўз ходимларини ва кимлар билан ишлаётганлигини яхши билади. Шунинг учун улар томонидан одамларни ўз фикрига, ғоясига ишонтиришлари осон кечади. Уларнинг ижтимоий-сиёсий, оммавий аҳволдан хабардорлиги, кишилар руҳини яхши сезиши, сўзамоллиги, мулоқот ва муомалада очикдиги, ходимнинг уларга нисбатан ишончини оширади. Демак, бундай менежерлар ҳақида бемалол — улар инсон қалбини яхши билади дейиш мумкин. Чунки ҳар биримиз, инсон сифатида ўз орзу-умидларимиз қанотида учиб юрамиз. Менежер буни ҳисобга олар экан, у ўз атрофидагилардан, уларнинг фаолиятидан катта-катта натижалар кутади. Ҳозирги шароитда менежернинг ташкилот ишини режалаштиришда ҳам роли алоҳида ўрин тутади. Унинг шиддатли, шижоатли, ҳатто ўз ўрнида режа тузиб ўтирмасдан, маълум маънода таваккалчилиги (таваккалчилик албатта билим ва маълумотларга асосланган бўлиши керак), ходимларга ишонч руҳи ва бошқа турли омиллар иш унумдорлиги ва корхонанинг муваффақиятини таъминламоқда. Бу ўринда менежернинг охириги сўзи, яъни мўлжалланган ишни амалга ошириши ва ҳар қандай иккиланишларга ўз нуқтасини қўйиши бугунги шароитда ўта зарур ҳоллигн яққол кўзга ташланмоқда.



## II БОБ. МЕНЕЖЕР ЭТИКАСИ ВА МАДАНИЯТИНИ БИЛАН БОҒЛИҚ БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ

2.1. Саноат корхоналарида раҳбар функцияларининг қўлланилиш даражаси ҳамда бошқарув тизими ва иқтисодий фаолияти таҳлили

“FH ELIT USTO” МЧЖ 2010 йил 9 февралда ташкил этилган. “FH ELIT USTO” МЧЖнинг асосий фаолият тури эшик ва ромлар ишлаб чиқаришдан иборат.

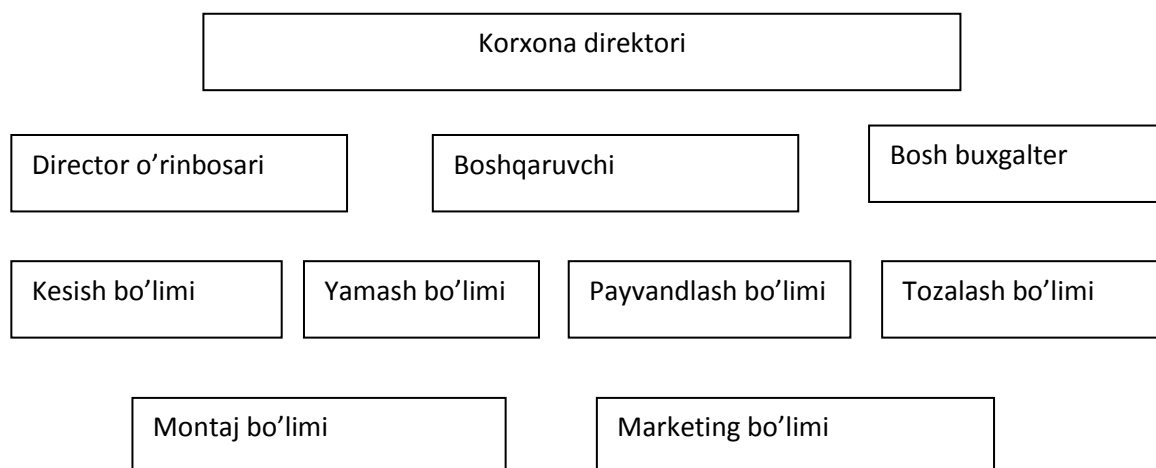
Yuqori sifatli materiallardan Yevropa standartlariga mos keluvchi PVX profillar ishlab chiqarish korxonasi faoliyatining asosiy yo'nalishi hisoblanadi. Xom-ashyo yetkazuvchilarni tanlashdagi sinchkov yondashuv va yirik ishlab chiqaruvchilar bilan hamkorlik kompaniya faoliyatining asosiy tamoyilidir. PVX profillar ishlab chiqarish uchun yuqori sifatli xom-ashyolaridan foydalaniladi. “FH ELIT USTO” МЧЖ tomonidan ishlab chiqariladigan mahsulotlar sifati ISO 9001:2008 Xalqaro sifat sertifikatini bilan tasdiqlangan.

Korxonasi o'z bazasida ishlab chiqarish maydonlari, shuningdek, Cincinnati Extrusion GmbH, Krauss Maffei, Greiner Extrusion, Gruber & Co Group GmbH va boshqa ilg'or chet el firmalarining uskunalariga ega bo'lib, ular iste'molchilar talab va ehtiyojlarini maksimal ravishda qondiradigan sifatli mahsulot ishlab chiqarishga imkoniyat beradi.

Korxonasi xodimlarining muhandislik layoqati, kuchli marketing boshqaruvi, ishning aniq mexanizmi hamda tizimning barqarorligi mahsulotlarning yuqori sifatiga ishonch hosil qilishga yordam beradi.

Hamkorlar bilan munosabatlar uzoq yillik munosabatlar natijasi bo'lgan o'zaro teng shartlar, ishonch va hurmatga asoslanadi. Doimo olg'a intilish faoliyatning har bir yo'nalishida juda muhim sanaladi.

“FH ELIT USTO” МЧЖнинг бошқарув фаолияти конун ҳужжатларида белгиланган тартибда олиб борилади. “FH ELIT USTO” МЧЖ бошқарувининг ташкилий тузилмаси **1-расмда** берилган. “FH ELIT USTO” МЧЖ директори мазкур ташкилотнинг фаолиятини мувофиқлаштиради, тартибга солади ва мақсадга йуналтиради.



### **1-расм. “FH ELIT USTO” МЧЖ бошқармасининг ташкилий тузилиши**

Бошқарув жараёнида бошқарувнинг маъмурий-ташкилий, иқтисодий, ижтимоий-психологик усулларидадан фойдаланилади.

Бошқаришни давр талабига мос равишда олиб бориш корхонани бошқаришнинг устувор йуналишларидан ҳисобланади.

Бунда бошқаришнинг замонавий техник воситаларидан оқилона фойдаланиш, қулай иш шароитларини яратиш, ходимлар малакасини ошириб бориш, иш натижаларига қараб ходимлар рағбатлантиришга эътиборни қаратиш лозим.

Корхонада жами директор ва маъмурий бўлимдан ташқари иш билан ..... та ишчи банд бўлади.

Бугунги кунда аҳолининг ром ва эшиқларга бўлган эҳтиёжи сезиларли даражада ортиб бормокда. Аҳолига ва корхона, ташкилотларга ишлаб чиқариладиган маҳсулотнинг эҳтиёжи доимийлигини ҳисобга олиб, корхонанинг бир қанча корхоналар ва фирмалар билан имзоланган шартномалари мавжуд. Қурсатилган хизмат турларини сифатли ва юқори бўлиши, нархларининг бошқа ишлаб чиқарувчиларникига нисбатан анча арзон бўлиши таъминланади.

<b>2.1-жадвал</b>			
<b>“FH ELIT USTO” МЧЖда даромади ва унинг ўзгаришига таъсир этувчи омиллар таҳлили</b>			
<b>(минг сўмда)</b>			
Кўрсаткичлар	2010йил	2011 йил	2011 йил 2010 йилга нисбатан, % да
1	3	4	6
1.Маҳсулот сотишдан олинган ялпи фойда	257200,0	400544,0	155,00
2.Давр харажатлари	14869,0	74263,0	120,04
3.Асосий фаолиятнинг бошқа жараёнларидан даромад	6562,0	7879,8	0,97
5.Даромад солиғи	20576,0	29478,0	143,5
<b>Жорий йилнинг соф фойдаси</b>	24410,1	83512,4	285,4

2.1-жадвал маълумотларидан кўришиб турибдики, “FH ELIT USTO” МЧЖнинг молиявий кўрсаткичлари таҳлил учун олинган ҳар уч йилда ҳам ўсиш тенденциясига эга. Айниқса 2010йилга нисбатан 2012 йилда жамиятнинг соф фойда кўрсаткичи ўта юқори даражада ўсганлигини кузатиш мумкин. Бу кўрсаткич 2010 йилда 2441,1 минг сўмни ташкил этган бўлса, 2011 йилда 83512,4 минг сўмни ташкил этган яъни 285,4 %га кўпайган. Демак, жамиятнинг молиявий хўжалик фаолиятини якуний натижаларини белгилаб берувчи соф фойда кўрсаткичида маҳсулот сотишдан олинган фойданинг улуши ҳам юқори кўрсаткичга эга.

Корхонанинг даромади хизмат курсатишдан тушган суммадан барча сарф харажатлар ва мажбурий туловларни чегиргандан колган кисми хисобланади. Хизмат курсатишнинг таннархи маҳсулот ишлаб чиқаришга кетган материаллар асосий ишчилар маоши электр энергия ва кутилмаган сарф харажатлар дан шаклланади.

Биз амалий жихатдан кўриб ўтаётган “FH ELIT USTO” МЧЖ фаолиятида ишлаб чиқаришда меҳнат ресурслари таркибини ёш жиҳа

тидан ўрганганимизда, корхонада охириги уч йил давомида 20-29 ва 25-29 ёшдаги ходимларнинг сони ва салмоғи ошиб борган. Демак, корхонада кадрларнинг ўртача ёши 25-30 ёшни ташкил қилади.

## **2.2. Иқтисодийни модернизациялаш шароитида саноат корхоналарида раҳбарлик фаолиятини ташкил этишдаги муаммолар**

Республикада жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози оқибатларини юмшатиш йўналишлари сифатида ишлаб чиқаришни модернизация қилиш, техник ва технологик қайта жиҳозлаш, халқаро сифат стандартларига ўтиш бўйича қабул қилинган тармоқ дастурларини амалга оширишни тезлаштириш қабилар белгиланган. Белгиланган тадбирлар мамлакатимизнинг ҳам ташқи, ҳам ички бозорда барқарор мавқега эга бўлишини таъминлаш имконини беради. Шу ўринда модернизациялаш жараёни фақатгина ишлаб чиқариш воситаларига эмас, балки бевосита бошқарув тизимига ҳам қаратилганлигини таъкидлаш зарур.

Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида фаолият олиб бораётган корхоналар тажрибасини ўрганиб чиққан ҳолда, чет эллик тадқиқотчилар куйидаги омилларни корхоналарга умумий ҳолда мос деб ҳисоблашмоқда:

- Жараёнларнинг ихтисослашмаганлиги;
- Расмийлаштиришнинг паст даражадалиги;
- Кўп поғонали бошқарув;
- Кучли ва ноэгиловчан табақалаштирилганлик;
- Назоратнинг босқичма-босқичлиги;
- Авторитар ва патерналистик бошқарув усули;
- Ходимлар ўртасида уюшқоқлик даражасининг пастлиги ва бошқалар.

Ананд Неганхи томонидан 55 та АҚШ фирмаси билан ривожланаётган давлатлар (Аргентина, Бразилия, Уругвай, Хиндистон, Тайвань ва Филлипин)нинг 55 фирмаси солиштирилганда, ривожланаётган мамлакатлар корхоналарида юқорида кўрсатилган

умумий хусусиятлар мавжудлиги статистик жиҳатдан аниқланган.<sup>8</sup>

Ламмерс ва Хиксонлар ушбу тадқиқотларни бошқа бир қатор давлатларда кенг миқёсда давом эттириб, шундай натижалаган: “Маҳаллий фирмаларда мутахассислардан тўла фойдаланилмаяпти, бошқарув қарорлари асосан юқори раҳбарият томонидан қабул қилинмоқда. Расмийлаштирилган жараёнлар ва қоидалар нисбатан оз. Корхоналарга етакчилик асосан патерналистик усулда. Корхоналар учун қулай вазият келганда ҳам, улар(корхоналар) мослашувчанлик хусусиятини кўрсата олмаяпти ва шу орқали ижобий имкониятларни бой бермоқда”.<sup>9</sup>

Ким ва Уттербек Жанубий Корея корхоналари ҳам ушбу камчиликларда ҳоли эмаслигини кўрсатиб, кўпгина корхоналар фойдасининг камайишига мослашувчанлик камлиги ва ўз фаолиятига механистик қарашларга сабаб бўлган, деб ёзадилар.

Айни пайтда, маҳаллий корхоналаримизда ҳам шунга ўхшаш муаммолар мавжуд ва уларнинг илдиэлари ўтмишдаги марказий режалаштириш, тақсимлаш иқтисодиётига бориб тақалади. Ушбу масалаларнинг ижобий ҳал этилишини саноат корхоналарини самарали бошқаришни таъминлабгина қолмай мамлакат тараққиётининг барқарор суръатларини ҳам таъминлайди.

Фикримизча, жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитлар бошқаришнинг иқтисодий самарадорлигини оширишда қуйидагиларга алоҳида эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ бўлади:

1. Бошқарув фаолиятининг иқтисодий самарадорлигини ошириш учун авваламбор корхона ихтиёридаги иқтисодий ресурсларнинг ҳар бир бирлигидан тежамкорлилик билан фойдаланиш йўлга қўйиш лозим. Ҳар бир бирлик иқтисодий ресурсдан чиқадиган маҳсулот миқдорини

---

<sup>8</sup> Азимова М. Саноат корхоналарини бошқариш. Жамият ва бошқарув. 2007 йил, №7, 103 бет.

<sup>9</sup> Трененков Е.М., Дведенидова С.А. Диагностика в антикризисном управлении. Менеджмент в России и зарубежом. №1, 2008

оширишга ҳаракат қилиш керак. Масалан, хом ашёдан чиқадиган маҳсулот миқдорини оширишга эришиш керак. Натижада, ресурсларни тежаш орқали корхонанинг фойдаси ортади ва самарадорлиги даражаси юксалади.

2. Бошқарув мақсадларини тўғри шакллантириш ва стратегик мақсадларга эришиш йўлидаги оператив мақсадларни тўғри тузиш ва ҳар бир даврда бу оператив режаларни бажарилишини таъминлаш.

3. Корхоналардаги ишлаб чиқаришнинг техник даражасини оширишга томон ҳаракатни амалга ошириш. Ишлаб чиқаришда янги техника ва технологияни қўллаш ҳамда уларнинг ҳар биридан иқтисодий самарадорликни ошириш йўлида фойдаланиш. Корхонага ўрнатиладиган ҳар бир техник ва технологик жихознинг иқтисодий самара беришига эришиш.

1. Саноат корхоналарида ишлаб чиқаришни ташкил этишни такомиллаштириш. Ишлаб чиқаришни ташкил этиш тамойилларидан оқилона фойдаланиш. Ишлаб чиқаришни ташкил этишда узлуксизлик, тежамкорлилик, тўғри оқимлилик, мутаносиблик, унумдорлилик каби тамойилларни қўллаш.

2. Корхоналарда бошқарув фаолиятини такомиллаштириш. Бошқарув фаолиятида бошқарувнинг замонавий тамойиллари ва усулларидан фойдаланиш, раҳбарнинг масъулиятини ва имтиёзларини ошириш.

3. Меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш ва унинг илмий йўналишларидан оқилона фойдаланиш. Меҳнат тақсимотини ва ҳамкорлигини чуқурлаштириш, самарали иш усулларини жорий этиш, назорат ва мусобақани йўлга қўйиш, иш жойини ташкил этишни яхшилш ва унга хизмат кўрсатишни такомиллаштириш, меҳнатни меъёрлаштириш ва ҳар бир иш жойида меъёрлар бўлишига эришиш. Шу билан биргаликда ушбу меъёрларнинг бажарилишини таъминлаш.

4. Ишлаб чиқариш тузилмасидаги ўзгаришлар. Корхонадаги ишлаб чиқариш тузилмасини самарадорлик нуқтаи-назаридан қайтадан кўриб

чиқиш, керакли ва самара бериши мумкин бўлган бўлимларни тузиш ва самара келтирмаётган бўлимларни қисқартириш.

5. Бошқарув ходимлари тайёрлашга алоҳида эътибор бериш. Бошқарувчи ходимлар ўзларидаги меҳнатсеварлик, интилувчанлик, ҳаракатланганлик ва масъулиятнинг юксак даражадалиги билан ҳаммага ўрнак бўлишлари билан ажралиб туришлари лозим.

Албатта, Ўзбекистондаги кўплаб ишлаб чиқариш корхоналари ҳам ўтиш даврига хос бундай камчиликлардан четда қолмади. Лекин бизнинг мамлакатимизда бошқалардан фарқли ўларок, ислохотларнинг босқичма-босқич кечиши тамойилига амал қилиниб, вужудга келиши мумкин бўлган кўпгина тангликларнинг олди олинди. Бу ўринда бош ислохотчи вазифасини бажарган давлат зарур ўринларга чет эл инвестициясини жалб этиб, корхоналарнинг оёққа туришига кўмаклашди.

Маълумки корхонанинг аҳволи танг холларда унинг раҳбарига бевосита боғлиқ. Зеро раҳбарнинг қай йўсинда иш олиб бориши нафақат корхонада, балки ходимларнинг ишга бўлган муносабатида ҳам жуда кўп нарсаларни белгилайди.

Айрим корхоналарда раҳбар билан ходимлар ўртасида бир қарашда илганмайдига улкан тўсиқлар мавжуд бўлиб, бу ходимлар фаолиятига салбий таъсир кўрсатади. Ушбу вазият ўз навбатида корхоналардаги ишларнинг сусайишига, ривожланишнинг тўхташига сабаб бўлиши мумкин. Бинобарин, гоҳида ходим билан раҳбар ўртасидаги муносабат оддий бир ҳол бўлиб кўринса-да, лекин жуда кўп нарсани белгилайдиган омил ҳисобланади.

Тажрибадан маълумки, баъзи корхоналарда ходимлар билан раҳбарнинг муносабати яхлит бир “жамоа” кўринишида бўлади.

Корхонада жамоа кўринишида ишлашни баҳолаш мумкин. Чунки бу ҳолат корхонадаги ишни юритишга ёрдам беради. Асосан раҳбар ва ходим ўртасидаги тўсиқни олиб ташлайди, бу эса фаолиятнинг эркинлашишига олиб келади. Ишнинг кўзини билувчи раҳбар

“команда”нинг сардори ҳисобланади. Демак, бошқарув, айниқса, раҳбарнинг бошқариш қобилияти, стратегияси жамоа ишига ғоят катта таъсир ўтказади.

Стратегик бошқарув-менежмент корхонанинг истиқболли мақсади ва имкониятини ходимлар манфаати билан уйғунлаштиришни назарда тутувчи узоқ муддатли бошқарув усулидир. Бошқача қилиб айтганда, стратегик бошқарув мақсадни амалга оширишга йўналтирилган бошқарув фаолиятидир.

Стратегик бошқарув усулининг пайдо бўлиши ва амалиётга қўлланилиш зарурияти объектив сабаблар билан боғлиқ бўлиб, бунда энг аввало, корхонага таъсир қилувчи ташқи муҳитнинг ўзгарувчанлиги муҳим ўрин тутди. Бу усулнинг ривожланиши бир неча босқични ўз ичига олади.

Ижронини назорат қилиш асосида бошқариш усули. Бу босқичда корхонада ўзгаришларга нисбатан акс таъсир воқеа содир бўлгандан сўнг юзага келади. Бу реактив мослашув бўлиб, замон билан бирга қадам ташламайдиган раҳбарларга нисбата хос. Аммо тез суръат билан содир бўладиган ўзгаришлар шароитида бундай усул ҳеч ҳам қўл келмайди. Чунки бозор иқтисодиёти келажакни ўрганишни, олдиндан бозорни ўрганиб, кейин маҳсулот ишлаб чиқаришни талаб этади.

Ўзгаришларни олдиндан башорат қилиш асосида бошқариш усули. Бу усул ўзгаришлар суръати тезлашиб, кутилмаган ҳодиса содир бўлишини назарда тутиб ишлаб чиқилган стратегияни белгилаш ёрдамида амалга оширилади. Бу бозор иқтисодиётига мос бошқариш усули бўлиб, ишлаб чиқаришни маркетинг асосида ташкил этишни талаб этади.

Шошилинич ихчам қарорларни қабул қилиш асосида бошқариш усули. Бундай усул бозор талабларига жавобан корхона фаолиятини тезкорлик билан ўзгартириш лозим бўлган ҳолларда қўлланилади. Бугун бозор муносабатлари барча соҳаларга шиддат билан кириб келаяпти. Бундай шароитда турли-туман вазифалар фавқулотда пайдо бўлиши табиий.



Улар фақат узокни кўзламаган ҳолда режалаштирилади ва бошқариш амалга оширилади.

Бу усул, айниқса, корхона муайян инқирозга учраганда, айрим муаммоларга дуч келганда қўл келади.

Стратегик менежментни қўлланганда асосан истиқбол режасига аҳамият қаратиш керак. Унинг жуда муҳим ва зарурлиги қуйидагилар билан изоҳланади:

-корхонанинг аниқ мақсадини белгилашга ва шакллантиришга имкон беради;

-корхонанинг ташқи муҳитга мослашишига ёрдам беради;

-самарали бошқариш таркиби ва тизимини яратишга имкон яратади;

-корхонанинг таркибидаги барча бўғинлар фаолиятини мувофиқлаштиришга шароит туғдиради;

-корхонанинг барча ресурсларини, яъни ишчи кучи, айланма маблағ ва асосий фондларнинг самарали тақсимотини таъминлайди ва ҳоказо.

Корхона мақсади ва вазифаларини амалга ошириш юзасидан батафсил, ҳар томонлама пухта ишлаб чиқилган режа стратегик режалашнинг пировард натижаси ҳисобланади. Стратегик режа, одатда, корхона раҳбарияти томонидан ишлаб чиқилади. Лекин уни ҳаётга тадбиқ этишда корхонанинг барча ходимлари иштирок этади.

Корхонанинг мақсади ва вазифаларини танлаш стратегик режалаштириш жараёнининг дастлабки ва масъулиятли босқичларидандир. Чунки бу жараён ривожланишнинг кейинги барча босқичлари учун мўлжал вазифасини ўтайди.

Бошқариб борилаётган бозор иқтисодиёти муносабатларининг ўзига хос хусусиятига амал қилаётган концернлар, уюшмалар, компаниялар иш фаолияти, улардаги меҳнат жараёнининг тўхтовсиз ҳаракати ижтимоий узлуксиз жараённинг ажралмас таркибий қисмидир. Бу таркибий қисмда ҳар бир корхонанинг ўзига хос иқтисодий ўрни ва роли бор.

Корхона иқтисодий фаолияти узлуксиз жараёндир. Зеро, корхонада

олди-сотди йўли билан меҳнат воситалари ва буюмлари сотиб олиниб ва ишчи кучини ёллаб, ишлаб чиқариш жараёни, товарлар ишлаб чиқаришни ташкил этади. Ишлаб чиқарилган маҳсулот сотилгандан кейин илгари ажратилган пул ресурслари корхонага қайтиб келади.

Корхонада ишлаб чиқариш жараёнининг айланиши ўз қийматини тайёрланаётган товарга ўтказиш усули жиҳатидан бир хил эмаслигини кўрсатади. Мана шундай фондларнинг жуда муҳим бўлиниши асосий ва айланма фондларга бўлинишида юз беради.

Бозор инжиқликлари ҳам корхона самарадорлигига ўз таъсирини ўтказмай қолмайди, албатта. Бироқ уларни ўз вақтида тўғри ва самарали таҳлил этиш корхона раҳбариятига корхона стратегиясини аниқ белгилаш ва унинг мавқеини мустаҳкамлашга ёрдам беради.

Бу ерда:

-демографик ўзгаришлар;

-аҳоли даромади даражаси ва унинг тақсимланиши;

-корxonанинг бозорда эгаллаган салмоғи;

-бозор кўлами ёки унинг ҳукумат томонидан ҳимояланганлиги таҳлил

қилинади.

Маълумки, ҳар қандай корхона иқтисодиётига ташқи муҳитнинг таъсири катта бўлади. Бу таъсирлар ҳар томонлама, сиёсий, ҳуқуқий, иқтисодий ва бошқа бўлиши мумкин.

Қонунлар, сиёсий ва бошқа ҳужжатлар ҳам корхона ривожига сезиларли таъсир кўрсатади. Чунки қонун ҳужжатларининг ишлаб чиқариш жараёнига мос келмаётганлиги ачинарлидир. Бозор талабларига эса ниҳоят даражада қатъий. Бу эса ҳар бир раҳбар, ходимдан, хушёрликни, кузатувчанликни талаб этади. Баъзан ҳаётга мос бўлмаган, аниқроғи, узоқни кўзламаган мана шундай қонун, ҳужжатлар ишлаб чиқаришнинг орқага кетишига, товар реализациясининг ривожланмаётганлигига сабаб бўлмоқда. Қолаверса, республикада корпоратив бошқарувнинг жаҳон тажрибасини ҳисобга олувчи илмий

тизим ҳамда ягона ёндашув ва тамойилларнинг йўқлиги корхоналарни хусусийлаштиришдан кейинги самарали қўллаб қувватлашда сунъий тўсиқлар яратади, хорижий инвестицияларнинг жалб этилишини чеклайди, оддий акционерлар ҳуқуқларининг бузилишига олиб келади. Айниқса, аралаш мулк шаклидаги корхоналарда давлатнинг ишончли бошқарувчилари ҳуқуқлари билан корпоратив бошқарув тамойилларининг уйғунлигини излаб топиш муаммоси ғоят долзарбдир.

Бунинг учун, фикримизча, айрим жиддий ўзгаришлар қилиш керак.  
Хусусан:

-корпоратив секторни хусусийлаштирилгандан кейинги даврда бошқариш ва қўллаб-қувватлашнинг миллий тизим(кодекс)ини ишлаб чиқиш;

-давлат корхоналаридан акционерлик жамиятларига айланган корхоналарнинг ривожланиш муаммоларини ўрганиш;

-хусусий мулк шаклидаги корхоналарнинг фаолият кўрсатиш самарадорлиги таҳлилига янгича ёндашувларни ишлаб чиқиш;

-жаҳон тажрибасини ҳисобга олган ҳолда акционерлик жамиятининг ижро органи устидан акциядорларнинг назорати самарадорлигини, уни бошқаришдаги иштирокини оширишга йўналтирилган корпоратив бошқарувнинг миллий андозалари ва тамойилларини ишлаб чиқиш лозим бўлади.

## **III БОБ. САНОАТ КОРХОНАЛАРИДА РАҲБАРЛИК ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШНИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ**

### **3.1 Ишлаб чиқариш корхоналарида менежер меҳнатини илмий ташкил этиш йўналишлари**

Менежер меҳнатини илмий ташкил этишдан мақсад, ишлаб

чиқариш жараёнида жамоа маданиятини онгли, режали ва мақсадга мувофиқ равишда ташкиллаштиришга, табиий меҳнат ва моддий ресурслардан оқилона фойдаланиш, бозор, талабларига жавоб бера оладиган рақобатбардош маҳсулотларни етиштириш ёки хизматларни кўрсатиш орқали кўпроқ фойда олишга эришишдан иборат. Шу муносабат билан менежерлар маданияти натижаларини, айниқса унинг самарадорлигини таъминлаш бугунги кундаги энг долзарб муаммолардан бири бўлиб қолмоқда.

Менежерлар маданияти ўзига хос хусусиятларига эгадир. Биринчидан, менежерлар бевосита ишлаб чиқаришда яъни моддий неъмат яратишда иштирок этмайди, балки жамоа маданиятини бошқариш ва улар фаолиятини корхона олдига қўйган мақсадни амалга оширишга йўналтириш орқали ўз вазифасини бажаради. Иккинчидан, менежерлар маданиятининг предмети – ахборотлар, воситаси эса ташкилий техника ҳисобланади. Учинчидан, менежерлар ҳар қандай ташкилотларнинг энг фаол, ўз касбинини, яхши биладиган ходимлар бўлиб, хўжаликнинг иқтисодий ҳолати, аъзоларининг турмуш даражаси кўп жиҳатдан уларнинг фаолиятига боғлиқдир.

Тўртинчидан, менежер меҳнати қисман жисмоний меҳнат элементларини ҳам ўз ичига олсада, асосан ахлоқий ва мураккаб меҳнат турига киради.

Менежерлар меҳнатини илмий ташкил этиш, унинг самарадорлигини оширишга қаратилган бўлади. Самарадорлик мезонлари қуйидаги миқдорий ва сифат талабларига риоя қилишни талаб этади:

-ишлаб чиқаришни бошқаришда фойдаланиладиган ахборотлар тўла, аниқ ва объектив борлиқни атрофлича ўзида акс эттирмоғи лозим.

-ҳар бир менежер ўз ваколати доирасида энг оптимал (юқори бошқарув органларига) қарорларни қабул қилиш учун маъсулдирлар.

-барча менежерлар оператив ишлашга, яъни ўз вақтида ахборотларни йиғиш, қайта ишлаш ва тегишли алоқа воситалари орқали юқори бошқарув органларига етгазиш, унинг бажарилишини назорат қилиш учун ҳам маъсулдир.

-менежерлар жамоа аъзоларининг нафақат фаол шу билан бирга ишончли ходимлари ҳам булиши керак. улар ўз вазифаларини сўзсиз ва сифатли бажариши хизмат жараёнидаги ҳуқуқини билиши, маъсулиятини эса ҳис этиши лозим.

-менежерлар меҳнатининг унумдорлигини таъминлаш мақсадида унинг имкониятларидан тўлиқ фойдаланиш керак. шўнга кура барча иқтисодий, ҳуқуқий, техник, санитар– гигиеник ва бошқа меҳнат ва дам олиш шароитлари яратиб берилмоғи лозим .

Юқорида биз кўриб чиққан самарадорлик мезонлари бевосита менежерлар меҳнатини илмий ташкил этиш принциплари орқали ҳаётга жорий этилади.

Менежернинг фаолиятини самарали ташкил этиш учун унинг замонавий моделини ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқдир. Уни биз куйидаги расмда ифодаладик.



**-расм. Замонавий менежернинг принципиал модели**

Шунинг учун менежер имкониятларини тўла жорий этиш керак, бу дастлаб ихтисослик принципларида ўз аксини топади. Меҳнат тақсимоти ва меҳнат кооперациясининг рационал усулини қўллаш, ходимларнинг қобилияти, тажрибаси, касби маҳоратига қараб танлаш ва жой–жойига қўйиш, ихтисослик принципи асосида амалга оширилади.

Ихтисослик принципига амал қилиш ҳар қандай шароитда ҳам менежерлар вазифаларини ҳуқуқини ва маъсулиятини илмий асосланишини талаб этади. Ихтисослик принципи ўхшаш бўлган вазифаларни бирлаштириш ҳар бир ходимнинг индивидуал, психологик, физиологик хусусиятлари, яънихотирасини, ҳаракатларнинг аниқлигини, иш қобилиятида вазиятга қараб иш юритиш қобилиятини, корxonанинг ички ва ташқи фаолиятида вазиятга қараб иш юритиш қобилиятини,

корхонанинг ички ва ташқи фаолиятига оид бўлган ўзгаришларга муносабатини ҳисобга олган ҳолда бошқаришни талаб этади.

Менежерлар меҳнатини илмий ташкил этишда мутаносиблик принципига амал қилиш алоҳида аҳамиятга эгадир. Бу принцип менежерлар функцияларининг ўзаро алоқадорлигини таъминлаш асосида бошқарув иш ҳажмини мулжалланган муддатда бажарилишини таъминлайди.

Мутаносиблик даставвал илмий асосланган бошқарув ходимларининг сонини аниқлаш ва уларни зарур бўлган меҳнат воситалари билан таъминлаш орқали амалга оширилади.

Менежер меҳнатинининг мураккаблиги кўпинча турли хил функция ва ишларни бажариш билан характерлидир. Шу сабабли ҳар бир бошқарув функциясини кам харажат сарфлаб, белгиланган муддатда бажариш учун бошқаришнинг бир маромда давом этиши принципига амал қилиш лозим бўлади. Бу принципга амал қилиш ва унинг самарадорлиги менежерлар меҳнатини аниқ ва илмий асосланган технология асосида ташкил этишга боғлиқ бўлади. Шу сабабли бошқарув ходимлари ёки менежерлар томонидан бажариладиган барча ишлар ўзаро келишилган бўлиши лозим.

Менежерлар иш фаолиятига алоқадор бўлган иш режалари, графиклари, кун тартиби ва бошқалар иш вақтидан оқилона фойдаланишга ёрдам беради.

Бошқаришнинг доимийлик принципига амал қилиш меҳнат жараёнида вақтни бекорга сарфланишини олдини олади, ортиқча хатти – ҳаракатларга ва унумсиз ишлашга барҳам беради. Бу бевосита ахбаротларни ўз вақтида қабул қилиб олиш, қайта ишлаш, тахлил қилиш, хулосалар чиқариш ва бошқарув жараёнининг тўхтовсизлигини таъминлаш асосида амалга оширилади. Иш режими ва меҳнат интизомига қатъий амал қилиш доимийлик принципини ҳаётга жорий

етишнинг асосини ташкил этади. Бу принцип бошқарув ходимларининг ўзаро келишувини, вазифаларни бажаришга маъсулиятни юқори даражада хис этиб ёндашишни талаб этади.

Меҳнат шароитларини стандартлаш принципи бошқарув тизимида алоҳида аҳамиятга эгадир. Меҳнат шароитларини стандартлаш, замонавий меҳнат воситалари билан таъминлаш, хужжатларни ихчамлаштириш ва стандартлаш меҳнатни илмий ташкил этиш тадбирларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш бир хил лавозимда ишлайдиган барча корханалар учун бир хил шароит яратиш ва бошқарув ходимлари меҳнатини ташкил этишда ва уни баҳолашда ягона критерияга амал қилиш имконини беради.

5. Менежерлар меҳнатини илмий ташкил этишнинг амал қилиши қатъий бўлган ягона тизими йўқ.

1. Лекин ишлаб чиқаришда самарадорликка эришиш учун менежер имкониятларидан тўла фойдаланиш мақсадга мувофиқ.

2. Шунга кўра бошқарув меҳнатини ташкил этиш фан сифатида тизимли ёндашишга асосланади. Бу усулга асосан ишлаб чиқаришни ташкил этиш принциплари ва қонуниятларидан келиб чиқиб, бошқарув муаммоларининг ўзаро алоқадорлиги, боғлиқлиги атрофлича ўрганилади ва ечими топилади.

Бу эса бевосита менежерлар меҳнатини илмий ташкил этиш тадбирларини ишлаб орқали амалга оширилади. Тадбирлар хўжалик ва унинг бўлинмалари ўртасида меҳнатни оптимал тақсимотига эришиш энг мақбул бўлган ташкилий структурани ишлаб чиқиш, бўлинмалар фаолияти тўғрисидаги низомни ишлаб ва бошқаларни ўз ичига олади.

### **3.2. Саноат корхоналарида раҳбар маданияти ва этикаси ташкил этишда ахборот технологияларидан самарали фойдаланиш йўллари**

Ҳар қандай корхона ўз фаолиятини ахборотсиз амалга ошира олмайди.



Унинг кундалик ҳаётида ҳамда бошқариш жараёнларини раҳбардан то оддий хизматчигача барча ходимлар турли хилдаги ахборотларга асосланиб фаолият кўрсатадилар. Барча ишлаб чиқариш корхоналарида бошқарувнинг ташкилий иқтисодий механизми фаолияти ахборот оқимларида ўз ифодасини топади. Шунинг учун бошқарув жараёнида ахборотларнинг алмашинуви ва айланиши ҳамда ахборот назарияси билан боғлиқ масалаларни таҳлил этиш зарур. Таҳлил бошқарув циклини ёритишдан бошланади.

Бошқарув цикли ўз таркиби жиҳатидан режалаштириш, ташкиллаштириш, мотивация ва назорат функцияларидан ташкил топади. Бу функциялар моддий бойликлар яратиш, молиялаштириш, маркетинг ва бошқа бошқарув фаолиятининг барча турларини қамраб олади.

Режалаштириш функцияси умуман олганда қарорларни тайёрлаш жараёнларини ўз ичига олади:

- мақсаднинг аниқланиши;
- бошланғич шароит шартларининг таҳлили;
- муқобил вариантларнинг аниқланиши;
- энг яхши вариантни танлаш;
- режани амалга ошириш.

Ташкиллаштириш функцияси раҳбар ва бажарувчиларнинг фаолиятини мувофиқлаштиришга қаратилган. Бу, биринчи навбатда, раҳбар томонидан ўз имкониятлари, қўл остидаги ишчиларни, уларнинг потенциал имкониятлари, жой-жойига қўйилганликларини баҳолаш ва ҳаказо. Ана шу ташкилий жараёнларнинг барчаси корxonанинг маълум тузилмаси асосида амалга оширилади.

Мотивация. Барча тайёргарлик масалалари амалга оширилгандан сўнг раҳбар ишнинг муваффақиятли амалга оширилишини таъминлайди. Бу мақсадларда қуйидагилардан фойдаланилади:

- а) рағбатлантириш;
- б) мотивацияни амалга ошириш;

Нazorat функциясининг моҳияти барча жараёнларни мавжуд

директив хужжатлар ва бошқарувнинг қабул қилинган тамойилларига мос равишда боришини текшириб боришдан иборат. Назорат- бу мавжуд маълумотларнинг топшириқларга мос келишини текшириш жараёни ҳисобланади.

Бошқарув циклининг доимийлиги. Маълумки, раҳбар доимо бошқарув функцияларини амалга ошириш билан банд бўлади. Раҳбар ўзи бошқараётган ишлаб чиқариш корхонасининг бугунги куни ва келажагини таъминлаш тўғрисида фикр юритади, у бошқаришнинг барча қирраларига астойдил ёндашиб фаолият кўрсатади. Бу жараён режалаштиришдан бошланади.

Кўп ҳолларда тегишли ўзгаришлар катта ёки сезиларли кучларни талаб қилмайди: ходимга раҳбардан қандайдир ўзига хос ундовчи гап ёки ҳатто бир сўз ҳам кифоя қилиши мумкин. Буларнинг барчаси ходимнинг ички психологик ҳолатига таъсир қилади ва унинг жавоби бунда дарҳол билинади. Тузатишни амалга ошириш ташкилий омилларга боғлиқ ҳолларда бирмунча қийинроқ кечади. Масалан, ходим ўз вазифаларини яхши англаган ҳолда ишга киришади, аммо муваффақиятга эришилмайди. Муаммонинг негизи эса иш ҳажмининг кутилганидан кўпроқлигида бўлиши мумкин. Бундай ҳолларда кучларнинг маълум маънода қайта тақсимланиши ва тегишли ёрдам бериши лозим бўлиши мумкин. Баъзи ҳолларда бошланғич режага ҳам ўзгартиришлар киритилиши керак бўлиши мумкин.

Шу ўринда таъкидлаш жоизки, менежментнинг барча асосий функциялари менежернинг қарор қабул қилиш бўйича ҳаракатлари билан таъминланади. Самарадор қарорлар идора, муассаса, ташкилотлар ва жамият ривожланишининг гаровидир. Улар биз юқорида кўриб чиққан бошқарув функцияларининг барчасининг асосини ташкил этадилар.

Изланишлар шуни кўрсатадики, замонавий раҳбар ўз вақтининг 50-90 фоизини турли мажлислар, йиғилишлар, учрашувлар, суҳбатлар, турли хужжатларни тайёрлаш ва ўқиш жараёнида ахборот алмашишга

сарфлайди. Бу ҳаётий заруратдир, чунки бугунги кунда ахборотлар ҳар қандай корхонанинг ижтимоий-иқтисодий, техник ва технологик тараққиётининг ҳал қилувчи омилига айланиб бораёпти. Бундай шароитда ахборотларга эгаллик қилиш бизнес режаларни ва корхонанинг ривожланишига катта таъсир кўрсатади. Шунини алоҳида таъкидлаш жоизки ахборот танқислиги ҳам, унинг керагидан ортиқлиги ҳам раҳбарни чалғитиши мумкин. Шунинг, учун доимо, керакли ахборотларни кераксизидан, фойдалисини фойдасизидан ажратишни ўрганиш жуда муҳим ҳисобланади.

Юқорида таъкидланганидек, ишлаб чиқариш корхонаси фаолиятининг самараси унинг ташқи ва ички муҳит ахборот ресурсларига боғлиқ. Агарда бошқарувчи тизим тўлиқ ва аниқ бўлмаган ёки кечикиб келган ахборотлар асосида бошқарув таъсир ахборотларини шакллантириб иккинчи қисмга узатиб юборса, улар асосида ташкил этилган жараён албатта кутилган натижаларни бермайди ва аксинча тўлиқ, аниқ ва ўз вақтида келган ахборотлар корхона фаолиятининг самарасини ошишига олиб келади.

Бошқарувчи ахборотни жўнатувчидан қабул қилиб олиши бир неча босқичдан иборат. Биринчисида ахборот танлови амалга ошади. У мақсадли йўналтирилган ёки эҳтимолий, махсус танланган ёки ёппасига йиғилган, топшириқ бўйича ёки ташаббускорлик билан йиғилган ёки маълум омилларга асосланган бўлиши мумкин.

Иккинчи босқичда танланган ахборот олувчига тушунарли шаклга келтирилади. Ўта муҳим ахборот беришда бир усул билан чекланмай, маълумотлар бир неча усулда қайтарилади. Бироқ, ҳар қандай сабаб билан ҳужжатларни кўпайиб кетишининг олдини олиш зарур.

Учинчи босқичда ахборотларнинг узатилиши бажарилади ва шундан сўнггина у қабул қилинади ва олувчи томонидан танилиши, тушуниши ва бошқа вазифалари амалга оширилади.

Ҳар қандай ахборот жўнатувчи доимо ахборотнинг ҳар қандай қабул

қилинганлиги ва унга олинган ахборот бўйича ўз муносабатларини билдиришларини, яъни қайта алоқа ўрнатилишини кутади.

Шундай қилиб қайта алоқа ахборот олувчи томонидан жўнатувчига юборилаётган маълумотлар бўлиб, бу маълумотларда ахборотнинг қабул қилинганлиги ва уни тушуниш(ёки тушунмаслик) даражаси ўз аксини топади.

Қайта алоқа анланган ва онгли равишда амалга оширилиши лозим бўлганлиги сабабли олдиндан режалаштирилган вазиятга мос келувчи оптимал шаклда қабул қилувчи томонидан тўғри қабул қилиш имкони яратилган шаклда, берилаётган маълумотга дархол жавоб берган ҳолда амалга оширилиши лозим. Оғзаки шаклда узатилаётган ахборотларда қайта алоқа белгилари бўлиб айтилганларни аниқлаштириш, умумлаштириш маълум даражада ўз муносабатларини билдириш бўлиши мумкин. Бундай сигналлар кучсиз бўлишини эътиборга олган ҳолда шерикларнинг биринчи муносабатларига алоҳида эътибор бериш керак.

Ишончли қайта алоқа ахборот алмашувининг ишончилигини сезиларли даражада ошириш, ахборот маъносини ўзгартириб юборувчи йўқотишлар ва ортиқча шовқинларни четлаб ўтиш имконини беради. Шовқин ва йўқотишларнинг келиб чиқиш сабаблари қуйидагича бўлиши мумкин.

Биринчи навбатда стереотиплар, яъни инсонлар ва ходисалар тўғрисидаги ўрнашиб олган фикр ва қарашлар киритилади. Стереотипларга ўрганиш иккала томоннинг ҳам, яъни ахборот узатувчининг ҳам, қабул қилувчининг ҳам камчилиги бўлиши мумкин. Шунинг учун коммуникацияларни амалга ошираётганда иккала иштирокчи томонидан масала моҳиятининг тўғри тушунилишига ишонч ҳосил қилиниши керак.

Кўп ҳолларда ахборот жўнатувчи ва қабул қилувчи турли мавқеъга эга эканлиги, бир-бирига ёки ахборот предметига стереотипли қараганликлари туфайли бузилади. Албатта, бу усул яхши натижаларга

олиб келмайди ва уни қатъий равишда танқидий нуқтаи назар билан қараб енгиб ўтиш керак, аммо унга қизиқиш йўқлиги ёки унинг аҳамиятини тўлиқ тушуниб етилмаганлиги сабабли тўғри қабул қилинмаслиги мумкин. Буни тушуниш учун қабул қилувчи бу ахборотдан фойдаланиши орқали олинмаган фойда билан, ёки унга аҳамият бермаслик натижасида юзага чиқиши мумкин бўлган йўқотишлар билан таништирилиши лозим бўлади.

Ахборот алмашинувига “техник носозликлар” ҳам сабаб бўлиши мумкин. Уларга биринчи навбатда турли даражадаги маълумот, мутахассислик, малака, миллий хусусиятлар ёки тилни яхши билмаслик билан боғлиқ бўлган ахборотларни узатишда ишлатилаётган белгиларни турлича тушуниш сабаб бўлиши мумкин. Кўпинча, оддий вербал, яъни сўзлар орқали узатилаётган ахборотлар маъноси новербал “қўшимчалар” туфайли бузилади. Бунинг устига бундай тушунчалар ҳам турлича тушунилиши мумкин.

Ахборот бузилиши ёки йўқотилиши физиологик ва психологик сабаблар: чарчоқ, кучсиз хотира, томонларнинг ялқовлиги ёки фикрни жамлашга ҳалал берувчи ҳаддан ташқари импульсивлиги, ортиқча хис ҳаяжонга берилиши сабрсизлиги кабиларга ҳам боғлиқ бўлиши мумкин. Буларнинг барчаси, томонлардан бири ўзи эга бўлган ахборотларни тўлиқ ҳажмда бермаслиги, иккинчиси эса уни етарли даражада тўғри қабул қилмаслиги, охир оқибатда бошқарув томонидан нотўғри қарорларнинг қабул қилинишига сабаб бўлади.

Ахборот узатиш жарёнларини унинг шаклидан қатъий назар қисқа, аниқ, лўндалиги, мазмуни, узатиш ва қабул қилиш шакли доимий равишда назорат остида бўлишлиги, оғзаки ахборотларни ёзма ахборотлар билан тасдиқлаш, параллел ва кесувчи ахборот каналларини қўллаш усуллари орқали маълум маънода енгиллаштириш мумкин.

Хулоса ўрнида шуни таъкидлаш мумкинки, бошқарув самарадорлигини оширишда қуйидагиларга алоҳида эътибор қаратиш

мақсадга мувофиқ бўлади:

- корхона ихтиёридаги иқтисодий ресурсларнинг ҳар бир бирлигидан тежамкорлиқ билан фойдаланиш йўлга қўйиш;
- бошқарув мақсадларини тўғри шакллантириш ва стратегик мақсадларга эришиш йўлидаги оператив мақсадларни тўғри тузиш ва ҳар бир даврда бу оператив режаларни бажарилишини таъминлаш;
- ишлаб чиқаришнинг техник даражасини оширишга томон ҳаракатни амалга ошириш.
- ишлаб чиқаришни ташкил этишда узлуксизлик, тежамкорлиқ, тўғри оқимлиқ, мутаносиблик, унумдорлиқ каби тамойилларни қўллаш;
- бошқарув фаолиятида бошқарувнинг замонавий тамойиллари ва усулларидан фойдаланиш, раҳбарнинг масъулиятини ва имтиёзларини ошириш;
- меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш ва унинг илмий йўналишларидан оқилона фойдаланиш;
- ишлаб чиқариш тузилмасини самарадорлик нуқтаи-назаридан қайтадан кўриб чиқиш, керакли ва самара бериши мумкин бўлган бўлимларни тузиш ва самара келтирмаётган бўлимларни қисқартириш;
- бошқарув ходимлари тайёрлашга алоҳида эътибор бериш ҳамда узлуксиз тарзда малака ошириш тизимини яратиш.

## **ХУЛОСА**

Саноат корхоналарида хўжалиқ фаолиятининг ижобий натижалари бошқарув даражаси ва сифати билан узвий боғлиқ эканлигини ҳаётнинг ўзи исботлаб турибди. Шунинг учун саноат корхоналарида бошқарувнинг стратегик йўналишларини аниқ белгилаб олиш, унинг таркибий тузилишини мувофиқлаштириш ва бошқарувнинг самарали механизми ҳар бир корхона фаолиятига хос бўлган жиҳатлар асосида ташкил этиш истиқболи ривожланишнинг асосий гарови бўлиб қолмоқда.

Фикримизча бошқарувни яхшилаш учун қўйидаги таклифларни амалга ошириш лозим:

1. Бошқарув фаолиятининг иқтисодий самарадорлигини ошириш учун авваламбор корхона ихтиёридаги иқтисодий ресурсларнинг ҳар бир бирлигидан тежамкорлилик билан фойдаланиш йўлга қўйиш лозим. Ҳар бир бирлик иқтисодий ресурсдан чиқадиган маҳсулот миқдорини оширишга ҳаракат қилиш керак. Масалан, хом ашёдан чиқадиган маҳсулот миқдорини оширишга эришиш керак. Натижада, ресурсларни тежаш орқали корxonанинг фойдаси ортади ва самарадорлиги даражаси юксалади.

2. Бошқарув мақсадларини тўғри шакллантириш ва стратегик мақсадларга эришиш йўлидаги оператив мақсадларни тўғри тузиш ва ҳар бир даврда бу оператив режаларни бажарилишини таъминлаш.

3. Бошқарув фаолиятида бошқарувнинг замонавий тамойиллари ва усулларида фойдаланиш, менежернинг масъулиятини ва имтиёзларини ошириш.

8. Меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш ва унинг илмий йўналишларидан оқилона фойдаланиш. Меҳнат тақсимотини ва ҳамкорлигини чуқурлаштириш, самарали иш усуллари жорий этиш, назорат ва мусобақани йўлга қўйиш, иш жойини ташкил этишни яхшилаш ва унга хизмат кўрсатишни такомиллаштириш, меҳнатни меъёрлаштириш ва ҳар бир иш жойида меъёрлар бўлишига эришиш. Шу билан биргаликда ушбу меъёрларнинг бажарилишини таъминлаш.

8. Ишлаб чиқариш корхоналарида менежерлар ўзларидаги меҳнатсеварлик, интилувчанлик, ҳаракатланганлик ва масъулиятнинг юксак даражадалиги билан ҳаммага ўрнак бўлишлари билан ажралиб туришлари лозим.

**FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI:**  
**I. Qonunlar, Prezident qarorlari, Vazirlar Mahkamasining**  
**qarorlari va boshqa me’yoriy hujjatlar**

1. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. - T.: O‘zbekiston, 2002.
2. O‘zbekiston Respublikasining «O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki tug‘risida»gi qonun. - T.: O‘zbekiston, 1995.
3. O‘zbekiston Respublikasining «Banklar va bank faoliyati tug‘risida»gi qonun. - T.: O‘zbekiston, 1996.
4. O‘zbekiston Respublikasining «Valyutani tartibga solish tug‘risida»gi qonuni. – T.: O‘zbekiston, 2003.
5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 26.11.2010 y. PQ-1438 –son «2011-2015 yillarda respublika moliya-bank tizimini yanada isloh qilish va barqarorligini oshirish hamda yuqori xalqaro reyting ko‘rsatkichlariga erishishning ustuvor yo‘nalishlari to‘g‘risida»gi qarori. // Xalq so‘zi, 2010 yil 27 noyabr.
6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 19.04.2010 y. PQ-1325-son «Bank plastik kartochkalaridan foydalangan holda hisob-kitob tizimini rivojlantirishni rag‘batlantirish bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida»gi Qarori // Xalq so‘zi, 2010 yil 20 aprel.
7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. Ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmani yanada rivojlantirish yuzasidan qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida. 2009 yil 20 yanvar, PQ-1041-son.
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. Iqtisodiyotning real sektori korxonalarini qo‘llab-quvvatlash, ularni barqaror ishlashini ta‘minlash va eksport salohiyatini oshirish chora-tadbirlari dasturi to‘g‘risida. 2008 yil 28 noyabr, PF-4058-son.
9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoyishi. Iqtisodiy nochor korxonalarini tijorat banklariga sotish tartibini tasdiqlash to‘g‘risida. 2008 yil 19 noyabr, F-4010-son.
10. O‘zbekiston Respublikasida Adliya vazirligi tomonidan 2002 yil 15 aprelda 1122-son bilan ro‘yxatdan o‘tgan “Naqd pulsiz hisob-kitoblar to‘g‘risida NIZOM”.
11. Vazirlar Mahkamasining 2004 yil 12 avgustdagi “Tijorat faoliyati uchun mo‘ljallangan tovarlarni olib keluvchi jismoniy shaxslarni ro‘yxatdan o‘tkazishni tartibga solish chora-tadbirlari to‘g‘risida” qarori. (2007 yildagi o‘zg.tahririda).

## **II. Prezident asarlari va risolalari**

12. I. Karimov. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O‘zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo‘llari va choralari. – T.: O‘zbekiston, 2009. – 56 b.
13. I. Karimov. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 18 yilligiga bag‘ishlangan tantanali marosimdagi Prezident Islom Karimovning “Mamlakatimizni modernizatsiya qilish yo‘lini izchil davom ettirish – taraqqiyotimizning muhim omilidir” ma‘ruzasi. Xalq so‘zi, 07.12.2010
14. I. Karimov. “Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi” – 2010 yilning asosiy yakunlari va 2011 yilda O‘zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy



- rivojlantirishning eng muhim ustuvor yoʻnalishlariga bagʻishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi maʼruzasi // Xalq soʻzi, 2011 yil 22 yanvar.
15. I. A. Karimov. Oʻzbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning Oʻzbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qoʻshma majlisidagi “Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish kontseptsiyasi” maʼruzasi// Xalq soʻzi gazetasi, 12.11.2010.
  16. Karimov I.A. Eng asosiy mezon – hayot haqiqatini aks ettirish. – T.: Oʻzbekiston, 2009. – 24 b.
  17. Oʻzbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2012-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2013-yilga moʻljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yoʻnalishlariga bagʻishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi maʼruzasi. Xalq soʻzi. 2013 yil, 19-yanvar, №

### **III. Asosiy adabiyotlar**

1. Гуломов С.С. Менеджмент асослари: Иқтисодиёт йўналишидаги Олий ўқув юртлири тармоқ менежменти мутахассислиги учун дарслик. -Т.: Ўзбекистон, 2001. - 448 б.
1. Зайнутдинов Ш.Н., Муркаев И.У., Ларина С.А. Основы менеджмента. -Т.: Ўқитувчи, 1996. -177 с.
2. Зайнутдинов Ш.Н., Рахимова Д.Н. Корпоратив бошқарув асослари. -Т.: Академия, 2007. -48 б.
3. Каримов И. А. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва янгилашни изчил давом этириш – давр талаби. 2008 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2009 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги маъруза.. – “Халқ сўзи” газетаси, 2009 йил 14 февраль.
4. Каримов И.А. Ўзбекистон буюк келажак сари. -Т.:Ўзбекистон, 1998. -686 б.
5. Каримов И.А. 2007 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2008 йилда иқтисодий ислохотларни чуқурлаштиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган мажлисидаги маърузаси// Халқ сўзи. -2008. -12 фев.
6. Каримов И.А. Биз қуриш, яратиш йўлидан бораверамиз. -Т.:Ўзбекистон, 1995. -112 б.
7. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.: Ўзбекистон, 2009.
8. Каримов И.А. Иқтисодий ислохат: масъулятли босқич. -Т.: Ўзбекистон, 1994. -44 б.

9. Каримов И.А. Йўлимиз - мустақил давлатчилик ва тараққиёт йўли. - Т.:Ўзбекистон, 1994. -38 б.
10. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. Т.8.- Т.:Ўзбекистон, 2000. -528 б.
11. Каримов И.А. Ўзбекистон - бозор муносабатларига ўтишнинг ўзига хос йўли. - Т.:Ўзбекистон, 1993. -28 б.
12. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интиломқда. -Т.:Ўзбекистон, 1999. -48 б.
13. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохатларни чуқурлаштириш йўлида. -Т.: Ўзбекистон, 1995. -269 б.
14. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий сиёсатининг устивор йўналишлари. -Т.: Ўзбекистон, 1993. -43-56 б.
2. Қодиров А., Гиясов Б., Мирзамахмудов Т. Инвестиция ва инвестициялар бозорини такомиллаштириш. -Т.: ТДТУ, 2005. -61 б.
3. Қозоқов О. Корхоналарда бошқариш ва нархлаштириш. Н.: Наманган, 2005. -43 б.
4. Қосимов Ф.М. Менежмент. Дарслик. -Т.: Ўзбекистон, 2002. 291 б.
5. Носиров П., Абдуллаева Ш. Маркетинг - бозор иқтисодиёти асослари. - Т.: Ўзбекистон, 1994. -239 б.
6. Отахонов Ф.Х. Акционерлик жамиятлари: Саволлар ва жавоблар. -Т.: Адолат, 1996. - 172 б.
7. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика. -М.: Дело, 1992. -126 с.
8. Сирожиддинов И., Юлдашев А. Акциядорлик жамиятларини ташкил этиш ва бошқариш. -Н.: Фахризода, 2001. -67 б.
9. Тўлахўжаева М.М. Корхона молиявий аҳволи аудити. -Т.: Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси, 1996. -208 б.
10. Ҳасанов Н., Нажбиддинов С. Корхона молиявий ҳолатини баҳолаш: Муаммолар ва уларни ҳал қилиш. 8-чиқарилиши. -Т.: Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси, 1999. -224 б.
11. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. -М.: Наука и техника, 2000. -198 с.
12. Чжен В., Бутиков И. Все об акциях. -Т.: 1995. -6 с.
13. Чжен В.А. Пул ва молия бозорлари. -Т.: Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси, 1996. -210 б.
14. Чжен В.А. Хусусийлаштириш асослари. -Т.: Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси, 1996. -32 б.
15. Чуб Б.А. Корпоративное управление. Уч. пособие для вузов. -М.: Прогресс, 2004. - 204 с.
1. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. -Т.: Ўқитувчи, 2001. -704 б.
2. Шейн В.Ч., Жуплиева А.В., Володин А.А. Корпоративный менеджмент: опыт

России и США. - М.: Новости, 2000. -280 с.

#### **Интернет сайтлари**

1. <http://www.birjapress.uz/node/182> - Самарали бошқарув усули: у қандай натижа бермокда?
2. <http://www.dba.uz>
3. <http://www.corpgov.ru> - Корпоратив бошқарувнинг Россия сайти.
4. <http://www.edu.hsb.uz> - Корпоратив бошқарув сайти.
5. <http://www.iet.ru> - Институт экономики переходного периода.
6. <http://www.spc.gov.uz/cgi-bin/ru/viewnews> - Постприватизационная поддержка предприятий: конечная цель – инвестиционная привлекательность предприятия.