

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ҚИШЛОҚ ВА СУВ  
ХЎЖАЛИГИ ВАЗИРЛИГИ**

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ АГРАР УНИВЕРСИТЕТИ**

**“ҚИШЛОҚ ХЎЖАЛИГИДА МЕНЕЖМЕНТ” ФАКУЛЬТЕТИ**

**“ҚИШЛОҚ ХЎЖАЛИГИДА МЕНЕЖМЕНТ” КАФЕДРАСИ  
БАКАЛАВРИАТ 5420100 – ФЕРМЕР ХЎЖАЛИГИНИ БОШҚАРИШ ВА  
ЮРИТИШ ЙЎНАЛИШИ**

**БИТИРУВ МАЛАКАВИЙ**

**ИШИ**

**МАВЗУ: ИШЛАБ ЧИҚАРИШ САМАРАДОРЛИГИ ОШИРИШДА  
ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖМЕНТНИ ҚЎЛЛАШ ЙЎЛЛАРИ**

**Бажарди:** 4.38 гуруҳ талабаси

Х.М.Камолов

**Маслаҳатчи:**

“Қишлоқ хўжалигида менежмент”  
кафедраси и.ф.д.проф.Ғ.А.Саматов

**Илмий раҳбар:**

“Қишлоқ хўжалигида менежмент”  
кафедраси ассистенти

М.У.Ачилов

**“Иш кўриб чиқилди ва ҳимояга қўйилди”**

Қишлоқ хўжалигида менежмент  
Кафедраси мудири, профессор

Қишлоқ хўжалигида  
менежмент факультети  
декани, доцент

\_\_\_\_\_ Э.Д.Юсупов

\_\_\_\_\_ А.Ж.Шокиров

2018 йил «\_\_» \_\_\_\_\_

2018 йил «\_\_» \_\_\_\_\_



# МУНДАРИЖА

	<b>Кириш</b>	3
<b>1-</b>	<b>Замонавий менежмент тизимида раҳбар меҳнатининг аҳамияти ва назарий асослари</b>	
<b>боб:</b>		0
	Замонавий менежмент ва унинг усулларини ривожлантиришнинг назарий ёндашувлари	
.1.	Замонавий менежмент тамойиллари ва услубларидан фойдаланишда раҳбар меҳнатининг аҳамияти	0
.2.	Замонавий менежмент тизимида раҳбарлик услубларининг таснифланиши	8
.3.	<b>Наманган вилояти ишлаб чиқариш корхоналарида менежмент тизимининг жорий этилиши ва унда раҳбар меҳнатининг ташкил этилиши</b>	4
<b>2-</b>	<b>Наманган вилоятида ишлаб чиқариш корхоналарининг фаолияти ва бошқарилиши</b>	
<b>боб:</b>		
	Ишлаб чиқаришда раҳбар меҳнатининг асосий ўрни ва корхоналар иқтисодий фаолиятига таъсири	2
.1.	Ишлаб чиқариш менежментида раҳбар меҳнатини ташкил этишдаги муаммолар	2
.2.	<b>Глобаллашув жараёнларида корхоналар бошқарувини раҳбар меҳнати асосида модернизациялаш йўналишлари</b>	3

Менежментнинг замонавий услубларини жорий этишда  
этика ва маданиятнинг аҳамияти

.3.	Модернизация жараёнларида раҳбар меҳнатини ташкил этиш ва менежмент самарадорлигини такомиллаштириш	3
<b>3- боб:</b>	Ишлаб чиқариш корхоналарида раҳбар меҳнатини ташкил этиш ва уни такомиллаштиришда хориж тажрибаларидан фойдаланиш	2
.1.	<b>Хулоса</b>	2
	<b>Фойдаланилган адабиётлар рўйхати</b>	
.2.		7
.3.		0
		0
		5

## КИРИШ

**Мавзунинг долзарблиги** Миллий иқтисодиётни модернизациялаш шароитида корхоналарда замонавий менежмент тизимини қўллаш ва ундан фойдаланиш масалаларида муайян даражада, янгича ёндашувларни амалга ошириш тақазо этилмоқда. Ҳозирги глобаллашув шароитларида корхоналарда менежмент тизимини жорий этиш орқали замонавий бошқарув услубларини амалга тадбиқ этиш ва бозор субъектларининг фаоллашувида бундай бошқарувнинг аҳамияти, алоҳида эътиборга моликдир. «Аллақачон ўз умрини ўтаб бўлган, бошқарувнинг совет даврига хос эски ва яроқсиз режали-таксимот тизими ва лавозимлар номенклатурасидан қатъий воз кечишимиз, бозор иқтисодиёти талабларига жавоб берадиган тижорат директори, молия директори, мижозлар билан ишлаш ва харидлар бўйича лойиҳа менежери ва бошқа янги лавозимларни халқаро амалиётга мос равишда, уларнинг мансаб мажбурияти ва вазифаларини аниқ белгилаган ҳолда, кенг жорий этишимиз лозим». Айни даврга келиб, корхоналарда замонавий менежмент тизимини тадбиқ этиш ва уни самарали амалга оширишда бир қатор меъёрий ҳужжатлар қабул қилинганки, бунинг натижасида бошқариш усулларини янгича қўллаш кенг авж олиббормоқда.

Бироқ, шу кунга келиб «Айни пайтда мазкур йўналишда яна кўп ишларни амалга ошириш лозимлигини таъкидлаш керак. Мамлакатимиздаги ишбилармонлик муҳити жаҳон тажрибасида қабул қилинган бизнесни юритиш мезонларига қай даражада мос келишини доимо кузатиб боришимиз ва тегишли қарорлар қабул қилишимиз зарур»<sup>2</sup>. Бу эса давлат сиёсатида иқтисодий ислохотларнинг устувор вазифалари қаторида иқтисодиётнинг турли соҳасидаги корхоналарда (компанияларда) менежментнинг замонавий усулларини қўллаш ва уни янада ривожлантириш, шунингдек, модернизация жараёнларида янада кенгайтириш учун жиддий эътибор бериш лозимлигига олиб келмоқда. Биз танлаган мавзу шу жиҳатдан ўта долзарбдир.

Ишлаб чиқариш корхоналарида менежментнинг замонавий тизимидан фойдаланиш ва уни амалда қўллашнинг ҳуқуқий жиҳатлари бўйича

орттирилган ижобий тажриба мавжуд, аммо унинг таъсирини янада ошириш мақсадида амалга ошириладиган вазифалар кўламини кучайтириш зарур. Шунинг учун марказий бошқарув идоралари томонидан саноат соҳасидаги корхоналарда менежмент усуллари амалда қўллаш масалаларида қийнаётган айрим муаммоларни ҳал этишга йўналтирилган чораларни кўриб бориш бугунги кунда жуда муҳимдир.

Жумладан, биринчи Президент И.А.Каримовнинг Фарғона вилояти кенгашининг навбатдан ташқари бўлиб ўтган сессиясида сўзлаган нутқида саноат корхоналари бошқарувини яхшилаш ва керак бўлса кенг имкониятлар яратиб бериш лозимлиги тўғрисида алоҳида ўз фикрларини берган. Шу нуқтаи назардан замонавий менежмент тизимини қўллаш масалаларида яратилаётган ҳуқуқий асослар орқали бошқаришни ташкил этишда илмий асосланган таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш муҳим вазифалардан бири ҳисобланади. Шу боис ушбу магистрлик диссертация иши мавзуси ўзига хос долзарблик касб этади.

Қишлоқ хўжалигининг барқарор суръатлар билан ривожланиб бориши аҳолини қишлоқ хўжалиги маҳсулотлари, қайта ишлаш саноатини эса хомашё билан таъминлаш орқали мамлакатимиз озиқ-овқат хавфсизлигини мустаҳкамлаш ҳамда республикамизнинг экспорт салоҳиятини юксалтиришга замин яратади. Истиқболдаги ривожланиш стратегиямизда қишлоқ хўжалигини ислоҳ қилиш ва озиқ-овқат хавфсизлигини таъминлаш масалалари, ҳеч шубҳасиз, биз учун энг муҳим вазифалардан бири бўлиб қолади.<sup>1</sup> Шу билан бир вақтда мамлакатимиз Президенти Ш.Мирзиёевнинг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармони билан —2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегиясини Халқ билан мулоқот ва инсон манфаатлари йилида амалга оширишга оид Давлат дастурида - Макроиқтисодий мутоносибликни сақлаш, қабул қилинган ўрта муддатли

---

<sup>1</sup>Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижанобхалқимиз билан бирга кўрамиз. Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимига киришиш тантанали маросими бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқи. [www.press-service.uz](http://www.press-service.uz).

дастурлар асосида таркибий ва институционал ўзгаришларни чуқурлаштириш ҳисобига ялпи маҳсулотнинг барқарор юқори ўсиш суръатларини таъминлаш вазифаси қўйилган<sup>2</sup>.

**Муаммони ўрганилганлик даражаси.** Корхоналарда замонавий менежмент тизимини жорий этиш ва унда раҳбар меҳнатини қўллашга оид муаммолар ғарб мамлакатларида чуқур ўрганилган. Ғарбнинг таниқли иқтисодчи олимларидан ҳисобланган И.Ансофф, М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури, К.Ховардларнинг бу соҳадаги алоҳида хиссалари борлигини қайд этиб ўтиш зарур. Уларнинг назарий асосланган асарлари дунё миқёсида танилган. Шунингдек, Ф.Тейлор, Г.Форд, А.Файол, Г.Эмэрсон каби таниқли иқтисодчиларнинг амалий жиҳатдан қўлланган ва уларнинг асарлари дунё миқёсида тан олиб ўқитилмоқда.

Замонавий менежмент тизимида раҳбар меҳнатини ташкил этиш бўйича россиялик иқтисодчи олимлардан О.Виханский, А.Наумов, И.Герчикова, В.Глухов, Т.Николаева, А.Попов ва бошқалар тадқиқотларини ажратиб кўрсатиш мумкин.

Ўзбекистонда замонавий менежмент тизимида раҳбар меҳнатини ташкил этишнинг фундаментал-назарий ва амалий муаммолари И.А.Каримовнинг бир қатор асарларида ўрганилган. Шунингдек, М.Шарифхўжаев, Ш.Зайнутдинов, Т.Эргашев, Ё.Абдуллаев, Р.Валижонов, О.Қобулов каби олимлар асарларида ёритилган.

Сўнгги йилларда ёш иқтисодчиларнинг ушбу соҳада олибборган тадқиқотлари натижасида бир қатор номзодлик ва докторлик диссертациялари ёқланди.

Бироқ, айнан Наманган вилоятидаги ишлаб чиқариш корхоналарида замонавий менежмент тизимида раҳбар меҳнатини ташкил этишнинг баъзи масалалари бўйича ҳали ҳал этилмаган муаммолар мавжуд. Ушбу

---

<sup>2</sup>2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси. 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармони



муаммонинг кенг қўламлилиги магистрлик диссертация иши мавзусини танлаш, мақсад ва вазифаларни белгилашга олиб келди.

**Битирув малакавий ишининг мақсади** ҳозирги глобаллашув даврида Ўзбекистон шароитида замонавий менежмент тизимининг ўзига хос хусусиятларини ёритиш юзасидан илмий-амалий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдир. Битирув малакавий ишнинг белгилаб олинган мақсадидан келиб чиққан ҳолда битирув малакавий ишнинг вазифалари қўйидагилардан иборатдир:

- ишлаб чиқаришда раҳбар меҳнатининг асосий ўрни ва корхоналар иқтисодий фаолиятига таъсирини тадқиқот асосида ўрганиш;
- ишлаб чиқариш менежментида раҳбар меҳнатини ташкил этишдаги муаммоларни аниқлаш ва белгилаш;
- менежментнинг замонавий услубларини жорий этишда этика ва маданиятнинг аҳамиятини очиқ бериш;
- замонавий менежмент ва унинг усулларини ривожлантиришнинг назарий ёндашувларини асослаш;
- замонавий менежмент тамойиллари ва услубларидан фойдаланишда раҳбар меҳнатининг аҳамиятини ифода этиш;
- замонавий менежмент тизимида раҳбарлик услубларининг таснифланишини ёритиб бериш;

**Битирув малакавий ишнинг объекти** – ишлаб чиқариш самарадорлиги оширишда замонавий менежментни қўллаш орқали корхона маҳсулот ишлаб чиқаришида раҳбар бошқарувини меҳнати асосида модернизациялаш йўналишлари.

**Битирув малакавий ишнинг предмети** – Наманган вилоятида ишлаб чиқариш корхоналарининг фаолиятида ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишда замонавий менежментни қўллаш таҳлил қилиш ривожланиши билан боғлиқ бўлган иқтисодий муносабатлар ҳисобланади.

**Битирув малакавий ишнинг тузилиши** кириш, учта боб, хулоса ва таклифлар ҳамда фойдаланилган адабиётлар рўйхатидан иборат.

# **1-БОБ: ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИДА РАҲБАР МЕҲНАТИНИНГ АҲАМИЯТИ ВА НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ**

## **1.1.Замонавий менежмент ва унинг усуллари ривожлантиришнинг назарий ёндашувлари**

Менежмент ва менежерсўзлари ҳозирги даврда бизнинг ишбилармонлик ва кундалик ҳаётимизда давлатни бозорга ўтишдаги иқтисодий тараққиёти ғояларини ақс эттириб, корхоналарни бошқариш маъноларида кенг ишлатилади. Менежмент – бу корхона миқёсидаги иқтисодий муносабатларни бошқариш бўлиб, иқтисодий-ижтимоий формациянинг капитализмга хос даврида вужудга келган. Менежментнинг шаклланишидан олдин бошқарув вазифаларининг ажратилиши ва унга хос бўлган бошқарув меҳнатининг тарқалиши, шунингдек, махсус назарий асос яратилишига эҳтиёжнинг ўсиши юзберди.

Менежмент назарияси ва амалиёти узоқ давр мобайнида ривожланиб борди. Узлуксиз давом этган бу жараён бошқариш соҳасидаги тажрибанинг такомиллашиб боришга имкон яратади. Бошқариш объекти ҳисобланган техника ва одамлар замон ўтган сари мураккаблашди. Бошқариш назариясида эришилган ютуқлар математика, муҳандислик, психология, социология ва антронология каби бошқа соҳаларда эришилган ютуқларга доимо боғлиқ бўлиб боради. Бу билимлар бошқаришда янгидан янги ёндашувларнинг шаклланишига олиб келади.

Ҳозирги замонда бошқаришда тўрт хил илмий ёндашув мавжуд:

- бошқаришга турли хил илмий йўналишларнинг (мактабларнинг) ўзига хос нуқтаи назарига асосланган ёндашув;
- жараёнли ёндашув;
- тизимли ёндашув;
- вазиятли ёндашув.

Менежмент назариясининг асосчиси Фредерик Уинслоу Тейлор<sup>1</sup> бўлиб, у инсонларни бошқаришнинг самарали услубларини биринчи бўлиб қўллаган. Кейинчалик Г.Форд<sup>2</sup>, Ф.Гилберт<sup>3</sup>, Г.Эмерсон<sup>4</sup>, А.Файоль<sup>5</sup> ва бошқалар<sup>6</sup> менежментга хос бўлган ўзларининг ёндашувларини шакллантиришган ва оммалаштиришган. Натижада менежмент турли ёндашувлар асосидаги илмий мактаблар қарашларидан иборат мураккаб фан даражасига келган.

Менежмент назариясининг илк бор мактаби «классик» (анъанавий) мактаб бўлиб, бу мактабнинг вужудга келишида америкалик муҳандис ва тадқиқотчи Фредерик Тейлорнинг хизмати катта. Тейлор корхона фаолиятида барча поғоналарни босиб ўтган. У АҚШнинг Мидвэлдаги йирик металлургия корхонасининг кичик хизматчисидан бошқарувчисигача бўлган лавозимларни эгаллаган. Тейлор биринчи бўлиб, ишлаб чиқаришнинг айрим жараёнларини ташкил этишва корхонани бошқаришда илмий ёндашувни қўллаган. Унинг

«Корхонани илмий бошқариш асослари» (1903 й.), «Илмий менежмент тамойиллари» (1911 й.), «Бошқаришни илмий ташкил этишнинг тамойил ва усуллари», «Саноат корхоналарини маъмурий-техникавий ташкил этиш» каби машҳур асарлари хорижда чоп этилган ва ишлаб чиқаришни бошқаришда менежмент тизимини ўз ичига олган илмий бошқаришга доир адабиётларнинг катта тўпламини яратди.

Тейлор ишчиларни бошқаришда асосан уларнинг моддий манфаатдорлигини ҳисобга олган. Ишчиларнинг бажарган меҳнати билан уларнинг иш ҳақи ўртасидаги мувофиқлаштириш масалаларига алоҳида

---

<sup>1</sup> Фредерик Уинслоу Тейлор 1856-1915 йилларда яшаган америкалик муҳандис, меҳнатни илмий ташкил этиш ва илмий менежмент мактабининг асосчиси.

<sup>2</sup> Генри Форд 1863-1947 йилларда яшаган америкалик саноатчи, автомобиллар ишлаб чиқарадиган завод эгаси, Тейлор назариясини биринчилар қаторида қўллаган бошқарувчи. 1903 йилда «Ford Motor Company» компаниясига асос солган. «Менинг ҳаётим, менинг муваффақиятларим» асари муаллифи.

<sup>3</sup> Френк Гилберт 1868-1924 йилларда яшаган америкалик муҳандис, меҳнатни замонавий ташкил этиш фани ва бошқаришнинг асосчиларидан.

<sup>4</sup> Гарингтон Эмерсон 1853-1931 йилларда яшаган иқтисодчи олим, бизнес-маслаҳатчи, публицист. Г.Эмерсон биринчилардан бўлиб «Персонал бўйича менежер» лавозимини тадбиқ этган.

<sup>5</sup> Анри Файоль 1841-1925 йилларда яшаган кончилик соҳасидаги муҳандис, менежмент назарийчиси ва амалиётчиси. Маъмурий менежмент мактабининг асосчиси.

<sup>6</sup>Изоҳ: Юқорида номлари келтирилган иқтисодчилар менежмент фанининг шаклланишига ўзларининг улкан ҳиссаларини кўшишган. Менежмент фанини илмий мактабларга бўлиб ўрганиш уларнинг номлари билан боғлиқдир. Уларнинг ўз даврида бошқарув соҳасида амалга оширган салмоқли ишлари улкан самаралардан иборат бўлган.

эътибор қаратган. Ф.Тейлор фикрича «иш ҳақи яхшироқ ишчиларни яратади, ишчи ва тадбиркорлар ўртасида ҳамкорлик қилишга қизиқиш уйғотади».

Фредерик Тейлор меҳнат жараёнларини махсус функционал бошқариш зарурлигини асослаб, жисмоний меҳнат билан бир қаторда ишлаб чиқаришни ташкил этишни таркибий унсурларга ажратиб кўрсатишга ҳаракат қилган. У корхона бошқарувини ташкил этиш билан боғлиқ меҳнатда эътиборсизлик ва бепарволик билан ишлаш мумкин эмаслигини, ишлаб чиқаришни узлуксиз таъминлашда ҳар бир ҳаракатнинг ҳисобини олдиндан ўйлаган. Корхона фаолиятининг ички муҳитидаги меҳнатни ташкил этишда барча шартлар ва усуллар олдиндан аниқ белгиланган бўлиши кераклигини алоҳида қайд этган.

Фредерик Тейлор корхонадаги ҳар бир ишчининг ақл-заковатига катта эътибор берган. Масалан, корхона устаси куйидаги тўққизта сифатга эга бўлиши кераклигини таъкидлаган:

- |                    |               |                       |
|--------------------|---------------|-----------------------|
| 1) ақл-заковат;    | 4) одоб;      | 7) ҳалоллик;          |
| 2) маълуммаълумот; | 5) ғайрат;    | 8) тўғри фикр юритиш; |
| 3) иштажрибаси;    | 6) зийраклик; | 9) яхши саломатлик.   |

Эътиборлиси шундаки, бу сифатларнинг барчасига бир вақтнинг ўзида эга бўлган кишини топиш жуда мушкул эканлигини Ф. Тейлорнинг ўзи айтган. Кўпчилик фақат учта сифатга эга бўлади – улар оддий иш ҳақи тўланадиган ишга қабул қилиниши мумкин. Бу сифатларнинг тўрттасига эга бўлган киши нисбатан кўп ҳақ тўланадиган ишга ўтказилади. Бешта сифатни ўзида жам этган кишини топиш анча мушкул. Олти, етти ва саккизта сифатга эга бўлган кишини топиб бўлмайди. Агар юқорида санаб ўтилган тўққизта сифатга эга бўлган киши топилса, уни уста лавозимига эмас, бошқарувчи лавозимига қабул қилиш лозим. Тейлор айниқса иш жойларини ташкил этиш, ишлашнинг мақбул усуллари танлаш, аниқ вазифаларни белгилаш, кишиларни тўғри танлаш ва ишга қўйишга алоҳида аҳамият берган. У томонидан ишлаб чиқаришни бошқариш бўйича қатор тавсиялари шланган.

Ф.Тейлорнинг функционал бошқарув тизими ҳозирги даврда саноатда қўлланмасада, бошқариш жараёнини функционал тақсимлашғоясидан

бошқаришнинг тартибли (линейный) тизимидан фойдаланилади. Тейлор маъмурият ва таъминловчи ижтимоий жиҳатларни ҳисобга олиш муҳимлигини таъкидлаб, бу ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқаришнинг муҳим тамойилларидан бири эканлигини айтган. У ижтимоий демагогия усулларини инкор этмай, улардан фойдаланишни тавсия қилган. У ишчилар ва тадбиркорлар ўртасида «синфий ҳамжиҳатлик»ни таъминлаш, улар ўртасида мунозарага йўл қўймаслик заруриятига таянган ва уни менежментнинг энг муҳим вазифаларидан бири деб ҳисоблаган. Тейлор фикрига биноан, бундай вазифани фақат илмий жиҳатдан ташкил этилган бошқарув тизими – менежмент назариясигина ҳал этишимумкин.

1880 йилда Ф.Тейлор менежмент соҳасидаги изланишларини бошлаган даврда инсон ҳақида фикр юритиб: инсон – бу «ақл-идрокли жонзот», у ўзининг иқтисодий даромадларини максималлаштириш ҳақида ўйлайди, деб қайд этади.

–Тейлоризм<sup>1</sup>илмий бошқарув ҳаракатини бошлаб берди. Бу ҳаракат АҚШни камраб олиб, бошқа капиталистик мамлакатларга ҳам ёйилди. Тейлор тизими илмий менежмент ривожланиши учун асос бўлиб хизмат қилди<sup>1</sup>. Шундай қилиб, Ф.Тейлор ва унинг издошлари буржуа бошқарув назарияси ривожланишининг бошқарув концепцияси вужудга келган XIX-XX асрлар чегарасидан асримизнинг 20-йилларигача давом этган даврни камраб олган биринчи босқичинамоёндаларидир.

Бошқариш соҳасининг яна бир йирик назариётчиси – Гаррингтон Эмерсон

«Унумдорликнингўниккитамойили»асариниёзиб,буасардаубиринчибўлиб инсон фаолиятини мақбуллаштиришга қарашлар тизимини баён қилиб берди. Эмерсон максимал меҳнат унумдорлигига эришиш усулини ўзининг ишлаб чиққан тамойиллари орқали аксэттиради<sup>2</sup>:

Эмерсон тейлоризм давомчиси эди. «Ҳақиқий унумдорлик минимал кучланиш асосида максимал натижага эришиш имконини беради. Кучланиш ва

---

<sup>1</sup> Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. –Т.: Ўқитувчи, 2001. 17-18 бетлар.

<sup>2</sup> Глухов В.В. Основы менеджмента. (учебно-справочное пособие). – СПб.: Специальная литература. 1995.

5 стр.



унумдорлик – бу нафақат турлича тушунчаларда, балки қарама-қарши ходисалардир. Зўриқиб ишлаш – бу ишга нисбатан максимал кучланиш демакдир. Унумли шилаш – бу ишга нисбатан минимал кучланиш демакдир» - деб қайд этган Г. Эмерсон. Ўз хулосаларига қўшимча қилиб бошқариш услубини баён қилиш билан муаллиф классик концепцияга салмоқли хисса қўшди.

Саноат корхоналарини ташкил этиш ва бошқариш масалаларини ўрганган яна бир америкалик иқтисодчи Гамильтон Черч (1866-1936) ўз диққат эътиборини бошқаришнинг умумий назарий тамойилларига қаратди. Америкалик бошқа назарийчилардан фарқли Г.Черч тайёр қонун-қоидаларни тавсия қилмаган. У барча саноат корхоналарини бошқаришнинг умумий назарий тамойилларини белгилаб берди, бошқарувнинг умумий вазифалари билан уни ташкил этиш тамойилларини кўрсатиб берди. Ўзининг «ишлаб чиқаришни бошқариш асослари» китобида у бошқариш вазифаларининг қуйидаги классификациясини баён қилиб берган: лойиҳалаштириш, ускуна билан таъминлаш, буюрувчилик, ҳисоб ва амалга ошириш. Г.Черч китобининг айрим назарий қоидалар ҳозирги даврда ҳам илмий ва амалий қимматга эгадир.

Илмий бошқарув ривожланишига ҳисоб ва режалаштиришнинг чизма усулини ишлаб чиққан Генри Гант (1861-1919) ва ишини мақбуллаштириш учун стандарт ҳаракатларни қўллаб айрим ишларни бажариш усулларини таклиф этган Френк Гильберт (1868-1924) салмоқли хисса қўшганлар<sup>1</sup>. Шунингдек, менежмент назариясига Француз муҳандиси Анри Файоль муҳим хисса қўшган, у бошқарув вазифалари мақбуллаштириш – олдиндан кўра олиш, ташкил этиш, буюриш, келишув, назорат қилишга тенглаштирган. 1916 йилда унинг «Умумий ва саноат бошқаруви», 1924 йилда «Меҳнатни илмий ташкил этиш» ва «Ижобий бошқарув» асарлари чопэтилди.

Генри Форд ишлаб чиқариш корхоналарини бошқаришнинг ташкилий-техникавий тамойилларини яратган. Фордизм фақат бошқарув техникаси ва ташкил этиш ривожланишида эмас, балки меҳнат унумдорлиги ўсишида ҳам

---

<sup>1</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. –М.: Дело, 2000. 66 стр.

янги босқич бўлди. Г.Форд ҳам Ф.Тейлор сингари кам харажат билан юқори меҳнат унумдорлигига эришишни мақсад қилиб қўйган бўлсада, унга бошқа йўл билан эришишга ҳаракат қилди. Тейлор инсон меҳнатини ташкил этишга алоҳида эътибор берган бўлса, Форд техника, технология, ишлаб чиқаришни такомиллаштиришга эътибор берган.

Инсоний муносабатлар мактабининг энг йирик обрўли намояндалари Мери Паркер Фоллетт ва Элтон Мейо фикрига кўра, агар раҳбарият ўз ишчиларига ғамхўр бўлиб борса, тобора ишчиларнинг қоникқанлик даражаси ортиб, бунда унумдорлик ҳам ўз ўзидан ошади. Улар инсоний муносабатларга асосланган бошқариш усулларидан фойдаланишни тавсия этадилар.

Инсоний сайи-ҳаракатлар асосидаги ёндашувлар шу қадар кенгтарқалдики, 60-йилларда бошқаришнинг барча соҳаларини ўз ичига олди. Бу йўналиш намояндалари қаторида Крис Арджирис, Ренсис Миткерт, Дуглас МакГрегор ва Фредерик Герцберг номларини келтириш мумкин. Бу оқимнинг асосий постулати шундан иборатки, алоҳида ишчига нисбатан ҳам, бутун ташкилотга нисбатан ҳам, инсоний сайи-ҳаракатларга оид илмни амалда тўғри тадбиқ этиш, доимо самарадорликни ошишига олиб келади.

XX асрнинг 20-йилларидан менежмент ривожланишининг йирик капиталистик ишлаб чиқариш эҳтиёжларига асосланган янги босқичи бошланди. Назариётчилар Тейлоризмни нисбатан мослашувчан тизим билан алмаштиришга ҳаракат қилдилар. Улар бошқаришнинг социологик ва психологик жиҳатларига эътибор бериб, уларни илмий менежмент таркибига киритдилар.

XX асрнинг ўрталарига келиб, бошқариш назариясида математика, статистика ва муҳандислик фанларининг қонуниятларидан фойдаланила бошланди. Бу каби аниқ фанлар менежмент фанига салмоқли хисса қўша бошлади ва натижада бошқариш назариясида янги бир оқим, яъни, бошқариш илми ёки микдорий услуб мактаби шаклланди. Унинг асосчилари Норберт Винер, Л.В.Канторович, А.И.Берг, Р.Аккодоф ва Р.Беллман каби иқтисодчи

олимлардир. Улар ўз изланишларида  
бошқарувга нисбатан аниқ фанлар  
маълумотларини қўллашди.

Ўзбекистонда бошқаришнинг илмий асослари пайдо бўлиши ўзининг чуқур тарихий илдизларига эга бўлиб, унинг асосий тамойиллари XIII-XIV асрларга келиб Туркистонда Амур Темур ҳукмронлиги вақтида тўла шаклланган эди. Амур Темур даврда юқори интизом, ижтимоий ҳимоя ва олий даражадаги бошқариш тизимига эга бўлган кучли давлат бунёдга келтирилган. Ўрта аср давридаги анъанавий бошқариш услублари ўзида энг илғор ғояларни мужассамлангантирган.

Давлат ва иқтисодиётни бошқариш назариясининг айрим жиҳатлари шарқнинг иқтисодий ғоя ривожланишига хисса қўшган йирик аллома ва давлат арбоблари – Фаробий, Ибн Сино (IX-X аср), Хос Хожиб (XI-XII аср), Амир Темур. Ибн Холдун (XIII-XIV аср), Бобур, Алишер Навоий асарларида ёритилган.

Сўнгги даврда замонавий менежмент тизимини такомиллаштириш бўйича бир неча йўналишлар шаклланди. Бир томондан менежмент соҳасидаги барча комплекс билимлар бир тизимга келтирилса, иккинчи томондан эса, бошқаришнинг янги тамойиллари ишлаб чиқилди.

Ҳозирги кунда Ўзбекистон Республикасида бошқарувнинг алоҳида ўзига хос кўриниши шаклланиб, дунё миқёсида иқтисодиётни бошқаришнинг –ўзбек модели|деганномгасазоворбўлди.Бумоделбештатамойилданиборатбўлиб, юртбошимиз томонидан ишлаб чиқилган концепция асосида мамлакатни ҳам ижтимоий, ҳам иқтисодий жиҳатдан юксак ривожланишига олиб келди. Бугунги кунда менежмент фанида бу тамойиллар асосидаги –ўзбек модели| алоҳида ўрин тутди. Миллий иқтисодиётни ривожлантириш йўлида қилинаётган салмоқли ишларни аксариятининг моҳияти шу каби тамойилларнинг ўзаро боғлиқлиги билантушунтирилади.

Мустақилликнинг илк кунларида бошланган ислохотлар бугунги кунда миллий иқтисодийни модернизация қилиш, демократик жиҳатдан чуқурлаштириш чора-тадбирлари билан давом этаётир. Бу ислохотларнинг

боришида Ўзбекистон Республикасининг Президенти И.А.Каримовнинг меҳнатлари катта бўлиб, халқимизнинг фаровонлиги йўлида ҳали жуда кўп ишлар қилиш кераклигини қаттиқ таъқидлайдилар.

Бироқ, бугунги кунда юқоридаги фикрларимиздан келиб чиқиб, биз катта марраларга эришиб бўлдик деб хулоса чиқармаслигимиз керак. Қолаверса, менежмент фани ривожланиб бўлди, деган фикрга келиш нотўғридир. Ривожланиш бу чексиз давом этадиган жараён. Менежмент айнан ҳозирги даврларда янада чуқур ривожланиб бормоқда. Унинг бугунги кунга хос янгидан янги замонавий қирралари очилиб бормоқда. Чунки собиқ иттифоқ таркибидаги барча республикалар бугунги кунда мустақил ривожланмоқда ва ўз-ўзини мустақил бошқармоқда. Бу эса бошқарувнинг янада кўзга кўринмас нозик жиҳатларини аниқлаш имконини берадики, булар менежмент назариясини янада такомиллашувига олиб келади.

### **Замонавий менежмент тамойиллари ва услубларидан фойдаланишда раҳбар меҳнатинингаҳамияти**

Эркин бозор иқтисодиёти шароитида меҳнатни тўғри ташкил қилиш ҳар бир мулкдорнинг, корхона раҳбарининг зиммасидадир. Зеро, меҳнатни ташкил этиш мажбурий, зўрлаш эвазига эмас, балки қонунларда белгиланган меъёрлар асосида рағбатлантириш эвазига амалга оширилиши лозим. Шу жиҳатдан меҳнатни ташкил қилиш ва у билан боғлиқ муносабатларни тартибга солиш муҳим ижтимоий иқтисодий аҳамиятга эга.

Маълумки, бозор иқтисодиётидаги барча корхоналар, компаниялар ёки умуман бозор субъектлари ўз бошқарувини ташкил этишда муайян менежмент тамойиллари ва усулларини қўллайдилар. Менежмент тамойиллари – бу бошқарув самарадорлигига ва меҳнат унумдорлигига эришиш тартиб қоидаларидир.

Менежмент тамойиллари корхоналарда ходимларни ёки умуман меҳнатни ташкил этиш жараёнини мақсад сари йўналтирадиган тавсиялар ва ёндашувлардир. Менежмент назариясида қатор тамойиллар ишлабчиқилганки,

уларнинг ҳар бири раҳбар томонидан қўлланилса, турлича бошқарувни ўзида мужассамлайди. Умуман, менежмент тамойиллари деганда, бошқарувда қўлланиладиган қонун-қоидани тушунамиз. Унга риоя қилиш меҳнат жараёнидаги тартиб интизомни белгилайди.

Менежмент усуллари – бу раҳбарнинг ишлашга ва ходимларни ишлатишга бўлган ёндашуви бўлиб, бошқариладиган объектга нисбатан таъсир кўрсатиш шакли ёки услубларидир. Бошқарувчи раҳбарлар менежмент усулларидан доим фойдаланиб, уларни ўз бошқарув аппарати фаолиятида қўллайдилар. Менежмент усуллари – бу раҳбарнинг шахсий сифатлари қўл остидагилар билан ўзаро муносабати, ўз фаолиятида ишлатадиган услуби ва йўллари ходимларни амалда билишидир.

Менежмент усуллари – бу ижтимоий категория чунки бу мураккаб ижтимоий – иқтисодий шароитда ижтимоий – технологик муносабатларни бошқарувда намоён бўлишидир. Бу жиҳатдан услуб натижаси ҳам ижтимоий – технологик аҳамиятга эга, чунки раҳбар қўллаган услубни бошқарув аппаратининг самарали ишига боғлиқдир. Менежмент усуллари нинг тавсифи ва мазмуни ҳақида гапирар эканмиз, уни раҳбар фаолияти деб таърифласа бўлади. Менежмент усуллари бошқарув услубидан келиб чиқади. Бошқарув услуби – бу бошқарув фаолияти усуллари нинг тўпламидир.

Фикримизча, ҳар бир раҳбар менежмент усуллари дан бирини қўллай оладиган қобилиятга эга бўлиши керак. Раҳбар менежмент субъекти сифатида бошқарув аппарати ишини ташкил қилади. Корхона ёки компаниянинг бошқаруви унинг аппарати томонидан бошқарилгани учун у орқали ишлаб чиқариш жамоасига таъсир кўрсатади. Шу билан бир қаторда ҳар бир раҳбар ўз ишини тўғри ташкил қила олиши керак.

Амалиётда ишлаб чиқариш раҳбарларининг ишчанлик, ташкилотчилик хусусиятларига корхона, компания, ташкилот ва фирмаларнинг фаолияти боғлиқдир. Корхона ёки компания жамоасининг ишлаб чиқариш фаолиятидаги муваффақиятлари кўп ҳолларда раҳбарнинг шахсий сифатига боғлиқ. Ушбу муносабатлар қуйидагича бўлмоғи керак:



Биринчидан, ўзаро дўстлик муносабатлари зарур бўлганда бир-бирига ёрдамга келиш.

Иккинчидан, агар раҳбарнинг малакаси ҳақида гапирадиган бўлсак, унда у юқори малакали мутахассис бўлиши ва ўз касбини яхши билиши зарур.

Учинчидан, у ташкилотчилик қобилиятига эга бўлмоғи, ишда жамоани бирлаштира олиши лозим.

Агар раҳбар бир вақтда бир неча масала ечадиган бўлса, ундаулар ичида энг асосийсини ажратиши, ўзи швақтин тўғри тақсимлаши, агар зарур бўлса ўз хизматчиларининг иш вақтини ҳам тўғри тақсимлай олиши лозим.

Менежмент услуби бўлинманинг ва унга бўйсунувчиларни ўзаро муҳофафа қилишда жараёнида намоён бўлади. Бунда раҳбарнинг иши битта муҳим хусусиятга эга бўлади. Бир томондан юқори идора раҳбарлари таъсири остида, иккинчиси унинг қўл остидагиларга бўлган таъсири, учинчиси – ўзига тенг бўлганлар

билан муносабати. Ушбу учта ўзаро таъсир бошқарув услубини, белгилайди у самарали ёки унчалик самарали бўлмаслиги мумкин. Шунинг учун биз дате тез: «Менежмент услубини тақомиллаштириш керак», деган гап ишлатилади.

Бу раҳбарнинг уч хил ўзаро муносабатини жамоада яхшилаш зарур деганидир<sup>1</sup>.

Ушбу масала ниҳоясида раҳбар меҳнатнинг самарадорлигини қандай ўлчаш ҳақида бир неча фикр билдирамиз, гап шундаки, раҳбарнинг ақлий баъзида эса ижодий меҳнатдан иборат. Бу каби меҳнат маҳсули мазкур бошқарув масалаларини ечишга қаратилгандир. Иш шундайки, бошқарув ечимига кетган вақтни акс эттирмайди, шунинг учун раҳбар меҳнати икки хил натижага эга жорий натижалар ва унинг фаолият охири натижалари.

Раҳбар меҳнатининг жорий натижалари ишга доир жорий жараёнларни тартибга солишдаги оқибатларга бориб тақалади. Агар раҳбар ишга доир жорий жараёнларнинг тўғри ечимини топишга йўналтирган бўлса, жорий натижаларнинг ижобийлик даражаси юқори бўлиб, бу ўз навбатида самарадорлик кўрсаткичларига таъсир кўрсатади. Аксинча ҳолатларда

---

<sup>1</sup> Қаранг: Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. –СПб.: Специальная Литература, 1999.

ижобийлик даражаси паст бўлиб, жамоани бошқариш қийинлашади.

Буларнинг барчаси раҳбарнинг меҳнат фаолиятига боғлиқ.

Раҳбар меҳнатининг самарадорлиги унинг ўз меҳнатини тўғри ташкил қилишидир. Раҳбар меҳнатини мақсадга мувофиқ ташкил қилиш унинг ўз вазифалирини ва меҳнати таркибини мукамал билишига боғлиқдир. Ана шунда унга ўз меҳнатини такомиллаштириш имконияти туғилади. Бундай шароитларда раҳбар менежмент усуллари турлича муқобилликда қўллай олади ва бунга қобилияти етарли ҳисобланади. Бундан ташқари агар раҳбар қобилиятидаги устуворлик жиҳатлари кўпқиррали ҳисобланса, у ҳолда бошқарувчилик соҳасида янгиликлар ва инновацион жараёнларни ҳам кенг қўллаш имкониятига эга бўлади.

Кўриниб турибдики, менежмент тизимида раҳбарнинг фаолияти муҳим ўрин эгаллайди. Бу эса ўз характери бўйича-сиёсий ва классик фаолиятдир. Раҳбар давлат кўрсатмаларини рўёбга чиқаради, у хўжалик тизимида давлатнинг вакили ҳисобланади. Бошқача қилиб айтганда, ҳақиқий раҳбар – ушбу жамоанинг илғор кишиси бўлиб, у ўз корхона ва ташкилотининг фойдасини кўзловчи ва корхона шаънини ҳимоя қилувчи шахсдир. Демак, раҳбар шахсни тавсифлашда икки хил ёндашувни ҳисобга олиш керак, бу ҳам бўлса, макро ва микроқўламга хос бошқарувчилик хусусиятларидир.

Компания раҳбари ўзининг бошқарув аппаратида, касаба ташкилотига суянган ҳолда ва уларнинг ёрдами асосида фаолиятини давлат томонидан белгиланган режа топшириқларни бажаришга йўналтирилади. Раҳбарнинг бошқа ходимлардан фарқи унинг бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, жорий қилиш ва уларнинг бажарилишини назорат қилишдан иборат.

Раҳбарнинг меҳнат фаолияти асосан учта йўналишдан ташкил топади:

- техник-иқтисодий,
- ижтимоий-тарбиявий,
- ташкилий бошқарувдир.

Раҳбар техник-иқтисодий ва ижтимоий-тарбиявий муаммоларни маъмурий-бошқарув фаолияти даврида ҳал қилади. Ана шу фаолиятраҳбар

меҳнатининг асосий мезони ҳисобланади. Менежмент усулларини қўллаш нафақат ходимларга нисбатан балки, технологик жараёнларни ташкиллаштиришга нисбатан ҳам амалга оширилиши талаб этилади. Раҳбар меҳнатининг муваффақиятлари унинг фаолиятининг бошқарув жараёнида тўғри йўналишларни танлашига боғлиқ. Агар раҳбар асосий йўналишлардан четланса, унда у муҳим ишлаб чиқаришга оид масалаларни унутиши мумкин. Бу эса ўз навбатида турли муаммоларни келтириб чиқариши табиий ҳолдир.

Ҳозирги глобаллашув даврига келиб, менежментнинг мураккаблашуви туфайли раҳбар ходимнинг роли ва масъулияти тобора ошмоқда. Бу эса уларнинг касб қобилияти тайёргарлиги, қолаверса амалиётда орттирган тажрибасига жуда боғлиқ. Масалан, бозор муносабатларини шакллантириш тегишли муҳитни талаб қилади. Жумладан, товар, пул бозорларида ва меҳнат ресурслари бозорида хўжалик юритувчи субъектлар ўртасида ўзаро алоқани таъминлайдиган бозор инфратузилмаси доим ишлаши керак. Компанияларнинг бошқарувини ташкил этишда бозор инфратузилмаларидан унумли фойдаланиш чора-тадбирлари узлуксиз қўлланиб борилиши керак.

Алоҳида қайд этиш керак, бизнинг иқтисодий тараққиётимизнинг бирдан-бир йўли – бу бозор муносабатидир. Табиийки, бу бозор муносабатларида янги бошқарув услублари қўлланилади. Маданий тараққиёт даражаси юқори бўлган давлатларнинг ва бу йўналишда биринчи қадамлар қўяётган мустақил давлатларнинг бозор иқтисодиёти даврини таҳлил қила туриб, биздаги бошқарув услубларини аниқлаб берувчи баъзи бир хусусиятлар ва белгиларни, шунингдек, гуруҳ белгиларини ажратиб кўрсатиш мумкин.

Хусусиятларнинг биринчи гуруҳи – бу иқтисодий фикр юритишнинг янги тури бўлиб, у ёки бу тавсифларни фаолият томонини қайта баҳоланишини ўз ичига олади. Янгича иқтисодий фикрлашни тақазо этади.

Фикримизча, бозор иқтисодиёти янги турдаги иқтисодий муносабатларга, эркин тадбиркорликка асосланади. Шунинг учун бозор муҳити шароитларида

раҳбар идораларнинг бозор субъектларига аралashi чегаравий ҳолатда бўлиши талаб этилади. Чунки бозор муносабатларини шаклланишида

ишбилармонларни (рахбар, ташкилотчи, мутахассисларни) тайёрлаш зарурки, улар иқтисодий муносабатларда иштирок этиб самара келтиришга ҳаракат қилиши керак. Бундай муҳитдаги бошқарувда ўз-ўзини бошқариш тенденциялари кучайиб боради. Тадбиркорлик, ишда фаоллик, эркинлик, яхши ишга ва маошга интилиш каби сифатлар биринчи даражали роль ўйнайди.

Мустақил Давлатлар Ҳамдўстлиги (МДҲ)га кирган давлатларда турли хилдаги мулкчилик, яъни жамоа, ширкат, акциядорлик, хусусий, ижара корхоналар фаолияти мавжуд бўлиб, бозор муносабатларига хос фикрлаш тарзи оммалашиб борапти.

*Хусусиятларнинг иккинчи гуруҳи* — янги услубдаги бошқарувни белгилаб беради. Бунга бошқариш меҳнати билан банд бўлган, ишбилармонликда билимдон одамларнинг хусусиятларини киритиш мумкин. Бу энг аввал ўта билимдон, маданиятли бўлишни талаб қилади. Шунингдек, бозор иқтисодиётининг барча замонавий соҳаларини – яъни тадбиркорлик, менежмент, маркетинг, банк иши, солиқ соҳалари бўйича мутахассис бўлмоғи керак. Гап асосан ишбилармон-мутахассислар, юқори даражадаги касб эгалари ҳақида бормоқда. Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувчи учун ўз касбини яхши ўзлаштириш етарли ҳисобланмайди. Бундан ташқари унинг тадбиркорлиги ҳам қўл келиши керак.

*Хусусиятларнинг учинчи гуруҳи* – бу шерикларига нисбатан ҳурмат, тўғрилик, ўз обрўси ҳақида ғамхўрлик, маданиятлилик, зиёилик. Хусусиятларнинг бу гуруҳга оид мазмун-моҳияти шундан иборатки, замонавий, ривожланган бизнесда, иқтисодий операцияларда инсофлиликни ўта зарур ва ўз-ўзидан керакли бўлган сифат, деб қаралади. Қоидага биноан ҳақиқий ишбилармон ёки тадбиркор ўз сўзига хиёнат қилмасликка ҳаракат қилади. Битимнинг тузилиши учун унинг оғзаки розилиги етарли ҳисобланади. Бу ноошкор қонунни бузганларни катта ноҳушликлар кутади.

Ўтиш даврининг илк йилларида кўплаб корхоналар инсоф тушунчасидан анча йироқ бўлган шахслар томонидан, турли найрангбозликлар ва алдашлар ҳисобига катта даромад олиш ниятида ҳам бунёд этилган эди. Аммо ҳозирги

даврга келиб ишбилармонлар орасида синовдан ўтганлари, яъни ҳуқуқий асосларга риоя қилиб фаолият кўрсатаётганлари сараланиб борапти. Шу билан бир вақтда жамиятнинг ижобий йўналишига ҳисса қўшаётган одамлар фаолияти биринчи қаторга чиқмоқда.

*Хусусиятларнинг тўртинчи гуруҳи* – бу бозор иқтисоди тараққиётида муҳим ижтимоий роль ўйнайдиган тавсифлардир. Улар юқорида кўриб чиқилган тавсифларга яқинлаштиради. Маълумки, бозор иқтисодиётига ўтиш халқни, инсон фаровонлигини тиклаш ва яхшилаш учун зарур. Шунга биноан инсон омили бевосита барча амалий ҳаракатларда устувор бўлмоғи керак. Бозор иқтисодиёти тараққий топган давлатлар тажрибаси шунини кўрсатдики, ижтимоий тенглик ҳукмрон бўлган жамиятнинг иқтисодиёти тез ривожланиб боради. Ҳақиқий раҳбар фақат ўта юқори даромад ҳақида доимо ўйламасдан балки, ишни яхши сифати ва корхона меҳнаткашларнинг фаровонлиги ҳақида ҳам ўйлаши зарур. Айнан шу фикрлар асосида фойданинг узлуксизлигини таъминлайдиган муҳитни яратди.

Умуман олганда, менежмент тамойиллари ва усулларининг шаклланиши узок даврни талаб қилиш билан бирга, раҳбар шахсларнинг тажрибаларига ҳам кўп жиҳатдан боғлиқ. Уларни такомиллашуви даврга хос амалга ошади. Шунингдек, махсус янги раҳбар кадрларнинг фикрлаши муҳим аҳамиятга эга.

### **Замонавий менежмент тизимида раҳбарлик услубларининг таснифланиши**

Корхоналарни бошқарилишида турли раҳбарлар ва менежерларни учрашиш мумкин, улар бошқарувни турли усул ва услублар асосида амалга ошириб борадилар. Корхоналар ёки компаниялар бошқарувини ташкил этишда бошқарувчи шахс ўзининг раҳбарлик услубларини мукамал жорий эта оладиган муҳитни яратиши керак. Компаниялардаги ишчи-ҳодимларни мувофиқ тарздаги бошқарувини ташкил этишда у ёки бу даражадаги раҳбарлик услубларидан фойдаланишга тўғри келади. Шунга биноан ижтимоий



психологияда раҳбарлик услублари уч хилга бўлиниши мумкин:  
автократик, демократик ва либерал.

Раҳбарликнинг автократик услуби – яккахокимлик асосида ҳукмронликни ушлаб турувчи ва амалга оширувчи раҳбарлик услубидир. Унга қуйидаги белгилар хосдир:

- яккахокимлик, бир ўзи билган тарзда қарор қабулқилиш;
- маъмуриятчилик, қўл остидаги ходимларнинг ишига доим аралашиб туриш;
- қаттиққўллик, яъни ходимларга нисбатан раҳмдиллик фазилатлари бўлмайд;
- расмиятчилик, айрим ҳолатларда, яъни раҳбарнинг ўзига маъқул бўлган вазиятларда «сўз» ва «иш» бирлиги бир бирига мос келмайқолади;
- кўпроқ ўз фикрини маъқуллашни афзалқўриш.

Автократ раҳбар бошқариладиган жамоанинг диққат эътиборини ўзига қаратиб олади. Барча ҳукмронлик унинг қўлида бўлади ва барча катта-кичик муаммоларни, якка ўзи ҳал қилади. Қўл остидагилар билан кам гаплашади, талабчан, аксарият ҳолатларда кўрқитиш усулини қўллайди. Агар қўл остидагиларнинг фикрини эшитишга тўғри келса, у буни ўз обрўйига путур етказаяпти деб тушунади. Ходимларни фикрини тинглаш иккинчи даражали ҳисобланади. Автократ раҳбар қўл остидагилар билан совуқ муомалада бўлади. Ўзининг хонасини безатишни яхши кўради, қабулига кирувчиларга қўшимча расмиятчиликлар кўрсатади. Хуллас корхонада у раҳбар эканлигини ходимларнинг онгига яхшироқ сингдиришга интилади.

Автократ раҳбар камда-кам кулади, унинг кўриниши доим иш билан банд бўлганини акс эттиради. Агар автократ раҳбарнинг дунёқараши торроқ бўлса, ўзини ақлли кўрсатишга уринади. Унинг асосий белгиси шундаки, кам билимли бўлса ҳам, итоаткор ишчи унга ёқади. Унда ташкилотчилик қобилияти, бошқарувнинг умумий маданияти – касб тайёргарлиги етишмаганда салбий томонлари тез билиниб қолади. Ўз устидан зарур назоратни йўқотган, бу каби

раҳбар ўзини-ўзи идора қилолмаслиги золимга айланиши, ишчиларни, инсон қадрини пастга урувчи бўлиши мумкин.

Юқоридаги фикрлар автократ раҳбарнинг салбий томонларини тавсифлайди. Аммо шу билан бирга, автократ раҳбар услубида ижобий белгиларни ҳам топиш мумкин. Масалан, бу турдаги раҳбарлар воқеаларга тезкорлик билан муносабат билдиради. Чаққон ва донолиги билан муаммоларни ечимини тез ҳал этишга уринади. Агар автократ раҳбарнинг дунёқараши кенг бўлса, у қийинчиликларни кўрқмай бартараф этади. Улар тез ва далил қарор қабул қиладилар ва уларни амалга оширадилар. Бундай кадрлар ўзларига ишонадилар ва жамиятга раҳбарлик қилиш қобилиятига эришадилар. Бу каби услубда таъсир кўлами тезлашади, бу эса ишлаб чиқаришда мураккаб ҳолат ва шароитлар юзага келганида кўлкелади.

Бироқ, баъзи бир раҳбарлар ўзининг таълим бериш ролини «инсон омили» заруратини, яъни кўл остидагилар билан муносабат маданиятини тушуниб етмаслиги, сабабли қаттиқ маъмуриятчиликка айланишига олиб келади. Бу каби автократ раҳбарлар ташкилот жамоаларининг фикри билан ҳисоблашмай жамоанинг ишлаш қобилиятига салбий таъсир кўрсатиши мумкин.

Раҳбарликнинг демократик услуби ўзаро муносабатларда тенгликни кўзлайдиган, музокараларда очиқ фикрлар айтадиган, камчиликларни юзма-юз ҳолатда ҳал этишга киришадиган раҳбарлик услубидир. Аслида демократия сўзи юнонча «демос» сўздан келиб чиққан бўлиб, «халқ» маъносини билдиради. Демак, демократия халқ ҳокимлигини англатади. Демократик ёндашув эса одамлар манфаатини кўзлайдиган ёндашувни акс эттиради. Демократик раҳбарлик услубида раҳбар бўйсунувчиларнинг ўзаро муносабатини, ўзаро ҳурматини, ишончини, ходимларнинг фикрларини инобатга олиб бошқаради. Бу эса халқ фикри билан ҳисоблашиш демакдир. Демократик раҳбарлик услуби қуйидагича белгиларни ўзига қамраб олган:

- муаммоларни ҳамкорлик асосида ҳал этиш;
- қабул қилинган қарорларни иш бажарувчиларга яхшилаб тушунтиришга интилиш;

- кўл остидаги ходимларнинг ташаббусини қабул қилиш вақўллаш;
- демократик раҳбар қарор қабул қилишдан аввал, уни хизматчилар орасида муҳокама қилади, уларга жамоадаги ишлар аҳволи ҳақида ахборот бериб боради, бунда у муваффақиятлар ва қийинчиликларни очикдан очик гапирибберади;
- демократ раҳбар ўзига айтилган танқидни тўғри қабул қилади ва бунга муносабатини фикри асосидаифодалайди;
- ишчи ва хизматчилар билан бўлган муомалада ўзининг устунлигини сездирмайди;
- барча ишни кенгашиш асосида ечимини топишгаинтилади;
- очиклик ва ошкораликни устунқўяди.
- ўзи қабул қилган қарорлари учун жавобгарликдан қочмайди, кўл остидагиларнинг хатоси учун зарурий жазо белгилайди, яхши томонларини мақтайди, ўз кўрсатмаларини аниқ ва ишонарлиифодалайди;
- ўта бандликни сохта бунёд этмайди, қўлидан келганича ишлайди,мехнатқилади.

Раҳбарликнинг демократик услуби тобе ходимларнинг ташаббусларини тараққий эттириш, ўз ҳуқуқлари доирасида ўзларини эркин тутишлари учун яхши шароит яратади. Бунда бошқарув жамоаларининг дунё қарашларини умумийлиги ва раҳбарнинг юқори обрўга эгалиги аниқ кўзга ташланади. Бундай раҳбарлик услубини амалиётда узлуксиз қўллаш жуда қийин. Бунинг учун демократ раҳбар идел шахс сифатида барча ишларга ўз вақтида улгуриб ишлашилозим.

Раҳбарликнинг либерал услуби инсоннинг бетарафликка хос фазилатларини қамраб олган услубдир. Чунки “либерал” сўзи раҳмдил, сахий, олижаноб деган маънони англатади. Раҳбарликнинг бу услуби ўзига хос хусусиятга эга. Раҳбар ўзининг раҳбарлик ҳолатини намоиш этмайди, аксинча, у бундан уялади ва унинг ўзи ёт бўлган ходисаларнинг тараққий этишига

шароит яратиб қўйганлигини билмай қолиши мумкин. Корхонанинг энг устувор вазифаларини бажаришга киришгандай бўлади, лекинуларга

аралашмайди. Кўпроқ қўл остидагилар билан келишиб ишни ташкиллайди. Қўл остидагиларга ҳурмат билан мурожаат қилади ва «жуда илтимос қиламан», деган ибораларни қўллаш асосида ишлайди.

Қўл остидагилар фикрини вақти йўқ бўлса ҳам сабр билан, эринмай тинглайди. Ишчи-ходимлар таклифидан фойдали фикрларни излайди ва уларни ҳаётгатадбиққилишга ҳаракат қилади. Ўзининг сиполиги ёки уятчанлиги учун

«биринчи қаторлардан» қочади. Ўзини ўзи ошкоралигини ёқтирмайди. Аммо, бу ижобий томонлар тобеҳодимларга ёқадивауларнинг айримлари раҳбарнинг бу хислатларидан бошқа ниятларда фойдаланиши мумкин.

Раҳбарликнинг либерал услубига қуйидаги белгилар хос:

- либерал раҳбар ишда унча фаол эмас;
- ҳамма ишларга аралашиб иштирок қилмайди;
- беғоналар таъсирига осон бўйсинади ва бевақт қабул қилинган қарорлардан тезда возкечади;
- мураккаб вазиятларда иккиланиш жуда кучли, унда бир фикрга келишлик ва изчиллик хусусияти жудасуст;
- ходимларга нисбатан ўта умшоқ вазулойимдир;
- қўл остидагилар билан муносабатни бузмаслик учун жиддий тадбир ва ҳаракатлардан ўзинитияди.

Юқоридаги фикрлар асосида 1.3.1-жадвалда раҳбар услублари таҳлилининг таснифланишини ва раҳбарларни қўл остидагилар билан ўзаро муносабатларидаги ўлчамларини келтирдик. Кўриб чиқилган уч тур услубни қўллайдиган раҳбарлар ўзларининг кундалик ишларида ўзига хос турдаги бошқарув қоидаларига суянадилар. Масалан, бир хил масалани ечашда, бир турдаги иш бажаришда ва муайян натижага эга бўлишда, улар турли йўл ва услублардан фойдаланадилар, яъни улар ўз услубларини ишлаб чиқадилар. Хусусан, шахсни моддий рағбатлантириш масаласи автократ демократ ва либерал раҳбарлар томонидан турлича тушунилади.

**Раҳбарлик услубларининг  
туркумланиши<sup>1</sup>**

жадвал

Раҳбар ва қўл остидагиларни ўзаро муносабатларининг кўрсаткичла ри	РАҲБАРЛИК УСЛУБЛАРИ		
	Автократик	Демократик	Либерал
Қарорларни қабул қилишусули	Муаммоларни якка ечади	Қарорни қабул қилишдан аввал қўл остидагилар билан маслаҳатлаш.	Юқори раҳбарни кўрсатмасини ёки кенгаш қарорини кутади
Қарорни ижрочила рга етказиш усули	Фармон, буйруқ беради	Таклиф қилади, илтимос қилади	Илтимос қилади, ялинади
Жавобгар ликни тақсимлаш	Ўз зиммасига олади ёки қўл остидагиларга юклайди	Жавобгарлигини хуқуқларга қараб тақсимлайди	Ўзидан хамма жавобгарлик ларни олиб ташлайди
Ташаббусга бўлган муносабати	Тўла ташаббусни бостиради	Рағбатлантира ди ва иш манфаати учун ишлатади	Ташаббусн и қўл остидагиларга топширади
Кадрлар танлашга муносабати	Малакали хизматчилардан кўрқади, улардан озод бўлиш йўлини қидиради	Ишбилармон, ўқимишли ишчиларни танлаб олади	Кадрлар танлаш билан шуғулланмайди
Шахсий билим етшмаслигига бўлган муносабати	Ҳамма нарсани билади ва бажара олади деб ҳисоблайди	Ўз малакасини узлуксиз ошириб боради, танқидга ижобий қарайди	Ўз билимини тўлдирибборади, билим олишни остидагиларга маслаҳатберади

Алоқа қилиш услуги	Оралиқ сақлайди, муомалага киришмайди и	Дўстона муносабатдаги муомалани ёқтиради	Алоқа қилишдан кўрқади, бошқалар ташаббуси билан муомала қилади
Кўл остидагилар билан бўлган муносабат хусусияти	Кайфиятга қараб	Бир текис, доимий ўзини ўзи назорат қилади	Юмшоқ келишиб кетади
Интизомга муносабати	Расмийчилик, қаттиқ интизом тарафдори	Маъноли интизом тарафдори, одамларга қараб муносабатда бўлиш тарафдори	Юзаки тартиб тарафдори
Кўл остидагиларга маънавий таъсир кўрсатишга муносабати	Жазо беришни асосий тарбия усули деб билади. Танланган ходимларни байрамда мукофотлаш	Доим турли рағбатлантиришларни ишлатади	Ҳудди шундай ҳаракат қилади

---

<sup>1</sup> Жадвал илмий манбалар асосида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Учта раҳбарлик услубига баҳо бера туриб, асосан демократик услубга устуворлик берилади, чунки ҳозирги вақтда бизнинг жамият ва ишлаб чиқариш муносабатларимизни демократлаштириш, яъни бошқарув тизимини демократлаштиришдир.

Юқоридаги услублардан ташқари маъмурий буйруқбозлик тизимидан маълум бўлган яна бир бошқарув услуби борки, бу бюрократик услубдир. Бошқарувни бюрократик услуби – бу шундай бошқарувки, унда шакллар моҳият устидан устуворлик қилади. Бошқача айтганда, унда раҳбар бошлик сифатида юқоридан тасдиқланган ҳужжатга асосан мажбуриятларни амалга оширилишини, бу мажбуриятлар ва тавсияномалар ўз вақтида ва аниқ бажарилишини талаб қилади. Ҳозирги кунда бюрократик услуб эскирган ҳисобланиб, давр талабига мос эмас ва бундай услублардан фойдаланишга чек қўйилган.

Хулоса қилиб айтганда, замонавий менежмент тизимида раҳбарликни олиб бориш жуда мураккаб жараён бўлиб, бошқарув услубларини қўллашда қобилият билан бирга муайян билимга эга бўлиш керак. Корхоналар ёки компаниялар бошқарувини ташкил этишда менежмент услубларидан фойдаланиш нафақат ўринли балки, жуда ҳам зарурдир. Раҳбарликнинг у ёки бу услубларини қўллаш менежерларнинг билими, савияси, дунёқараши ва бошқарувчилик қобилиятининг нақадар мукамаллигига жуда боғлиқ бўлади.

## **I боб бўйича хулоса**

Ҳозирги даврда менежмент соҳасининг ўзи модернизациялашиб бормоқдаки, раҳбарлик меҳнатини ташкил этишда бошқарувнинг янгича тамойилларига ва замонавий услубларни қўллашга таянилмоқда.

Менежмент тизимида шаклланган тўрт хил илмий ёндашув тамойиллари ҳам бугунги кунда тобора такомиллашиб бормоқда. Ҳар бир илмий мактаб



намояндалари томонидан ишлаб чиқилган назарий асослар бугунги кунда муайян даражада амалиётда фойдаланилмоқда.

Маълумки, XX асрнинг 20-йилларида менежмент соҳаси йирик капиталистик ишлаб чиқариш эҳтиёжларига асосланган ҳолда ривожланиб борди. Менежментнинг ўзининг ривожланишида янги босқичга кўтарилди. Назариётчилар Тейлоризмни нисбатан мослашувчан тизим билан алмаштиришга ҳаракат қилдилар. Улар бошқаришнинг социологик ва психологик жиҳатларига эътибор бериб, уларни илмий менежмент таркибига киритдилар.

Ўзбекистонда менежментнинг ривожланиши мустақиллик йилларидан бошланди. Лекин аввалги даврларда, хусусан. Амур Темур даврида бошқаришнинг илк асослари миллий анъаналарга хос ривожлантириб келинган.

Ҳозирги кунда Ўзбекистонда менежмент тизимининг алоҳида ўзига хос кўриниши шаклланиб, дунёмикёсида иқтисодиётни бошқаришнинг –ўзбек модели деган номга сазовор бўлди. Модел бешта тамойилдан иборат бўлиб, юртбошимиз томонидан ишлаб чиқилган концепция асосида мамлакатни ҳам ижтимоий, ҳам иқтисодий жиҳатдан юксак ривожланишига олиб келди. Бугунги кунда менежмент фанида бу тамойиллар асосидаги –ўзбек модели алоҳида ўрин тутди. Миллий иқтисодиётни ривожлантириш йўлида қилинаётган салмоқли ишларни аксариятининг моҳияти шу каби тамойилларнинг ўзаро боғлиқлиги билан тушунтирилади.

Хулоса шуки, раҳбар меҳнатини ташкил этишда замонавий менежмент тизимининг аҳамияти катта. Замонавий менежмент тизимини ўзлаштириш учун раҳбар шахс ўз қобилияти билан бирга билимига ҳам таяниши лозим. Корхоналар ёки компанияларни бошқаришда раҳбар меҳнатини ташкил этиш ўзига хос жиҳатларни қамраб олган.

## **2-БОБ: НАМАНГАН ВИЛОЯТИ ИШЛАБ ЧИҚАРИШ КОРХОНАЛАРИДА МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИНИНГ ЖОРИЙ ЭТИЛИШИ ВА УНДА РАЎБАР МЕХНАТИНИНГ ТАШКИЛ ЭТИЛИШИ**

### **Наманган вилоятида ишлаб чиқариш корхоналарининг фаолияти вабошқарилиши**

Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А. Каримов томонидан 2014 йил

18 январь куни Вазирлар Маҳкамасининг йиғилишида  
белгилаб берилган

«2014 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш дастурининг энг муҳим устувор йўналишлари» бўйича вазифаларни амалга оширилиши, шунингдек, Ҳукумат томонидан қабул қарорлар ва дастурларда белгиланган параметрларни вилоятда ижросини таъминланиши ҳисобига 2014 йил январ- декабр ойлари якуни билан иқтисодиётнинг барча соҳаларида барқарор ўсиш суръатларини таъминланди.

Вилоятда иқтисодий барқарорликни таъминлаш мақсадида энг аввало юқори салмоққа эга энгил саноат, озиқ-овқат, машинасозлик ва қолган саноат тармоқларини жадал ривожлантириш дастурлари бўйича қатор тадбирлар амалга оширилмоқда.

Хусусан, 2014 йил якунида энгил саноат тармоғида ўсиш суръати 11,0 фоиз, озиқ-овқат саноатида 8,7 фоизни ташкил этган ҳолда умумий саноат маҳсулотлари ишлаб чиқаришдаги энг юқори улуши энгил саноат (38,4%) ва озиқ-овқат саноати (25,3%) тармоқлари ҳиссасига тўғрикелди.

Наманган вилояти иқтисодиётини ва унинг етакчи тармоқларини модернизация қилиш, техник ва технологик жиҳатдан янгилашни жадаллаштириш ва кўламларини кенгайтириш, ишлаб чиқаришни диверсификациялаш, йўл-транспорт ва коммуникация инфратузилмасини жадал ривожлантириш, фаоли инвестиция сиёсатини амалга ошириш ва хорижий инвестицияларни жалб этиш, зарур ишбилармонлик муҳитини яратиш,

аҳолининг ҳаёт даражаси ва сифати изчил оширилишини таъминлашга қаратилган чора-тадбирлар натижасида 2014 йил якунида ялпи ҳудудий маҳсулот ҳажмининг (ЯҲМ) ўсиш суръати 10,3 фоизга, саноат ишлаб чиқариш ҳажми 12,5 фоизга, қишлоқ хўжалиги 8,5 фоизга, капитал қўйилмалар 34,3

фоизга, қурилиш ишлари 11,0 фоиз, чакана савдо айланмаси 12,9 фоиз ва пуллик хизмат кўрсатиш ҳажми 17,7 фоизга ўсишитаъминланди.

-жадвал

**Наманган вилояти ижтимоий-иқтисодий ривожланишида  
саноат ишлаб чиқариш тармоғига тегишли асосий кўрсаткичлар<sup>1</sup>**

	Шахар ва туманлар номи	2012 йил		2013 йил		2014 йил	
		млрд. сўм	2011 й. якунига нисбатан % да	млрд. сўм	2012 й. якунига нисбатан % да	млрд. сўм	2013 й. якунига нисбатан % да
	Наманган ш.	561,1	108,4	678,0	107,8	790,5	113,8
	Мингбул оқ	34,7	136,4	43,9	106,4	60,2	119,0
	Косонсой	31,6	108,1	40,0	115,2	58,3	120,0
	Наманган	112,1	141,5	147,0	125,8	171,5	103,7
	Норин	45,5	151,0	69,3	138,0	71,2	101,0
	Поп	94,1	117,6	96,1	108,1	115,2	104,0
	Тўрақўрғон	61,2	104,7	75,8	107,2	119,1	139,5
	Уйчи	86,1	117,9	121,8	133,4	144,6	123,4
	Учқўрғон	151,8	110,4	155,9	105,6	166,3	106,6
0	Чортоқ	21,1	155,7	21,6	124,1	29,9	126,1
1	Чуст	55,2	110,2	70,7	113,4	98,9	102,9
2	Янгиқўрғон	34,7	122,4	40,1	121,0	49,0	114,0
	<b>Вилоят бўйича</b>	<b>1289,3</b>	<b>114,9</b>	<b>1629,6</b>	<b>112,5</b>	<b>1965,0</b>	<b>112,5</b>

<sup>1</sup> Жадвал муаллиф томонидан Наманган вилоят статистика бошқармаси маълумотлари асосида тузилган.

Саноат маҳсулотларини ишлаб чиқариш ҳажмларини ҳудудлар бўйича кўрилганда, Тўрақўрғон (139,5%), Чортоқ (126,1%), Уйчи (123,4%) ва Косонсой (120,0%) туманларида саноат маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажмлари ўсиш тенденцияси 120,0 фоиздан 139,5 фоизгача, Мингбулоқ (119,0%), Янгиқўрғон (114,0%) туманлари ва Наманган шаҳрида (113,8%) ўртача ўсиш тенденцияси кузатилди (2.1.1-жадвалга қаранг).

Эътиборлиси шундаки, 2014 йилдаги ўсиш суръати 2013 йилга нисбатан олганда 12,5 пунктга кўтарилган бўлса, 2012 йилда 2011 йилга нисбатан олгандаги ҳолатга солиштирганда 2,4 пунктга камайганлигини кўриш мумкин.

---

<sup>1</sup> Жадвал муаллиф томонидан Наманган вилоят статистика бошқармаси маълумотлари асосида тузилган.

Бунинг асосий сабаби маҳаллий шароитлардаги ўзига хос муаммоларнинг вужудга келганлигидир.

2014 йилда Наманган вилоятида ишлаб чиқарилган саноат маҳсулотлар амалдаги нархларда 1964,9 млрд. сўмни ташкил этган бўлса, 2013 йилда 1638,2 млрд. сўмни ташкил этган. Бошқача айтганда, бир йил мобайнида 327,3 млрд. сўмдан кўпроқ маҳсулот ишлаб чиқарилган. Амалдаги нархларга ишлаб чиқарилган саноат маҳсулотларининг 42,5% йирик корхоналар улушига тўғри келди. Бу кўрсаткич 2013 йилдаги ҳолатдан 6,5 пунктга камайган. Бунинг сабаби саноат тармоқғида кичик бизнес субъектлари устуворликка тобора кўпроқ эришиб бормоқда (2.1.2-жадвалга қаранг).

-жадвал

### Наманган вилоятида ишлаб чиқарилган саноат маҳсулотлари<sup>1</sup>

млн.

сўмда

Корхоналар номи	Амалдаги нархларда маҳсулот ҳажми			Қиёсий нархларда маҳсулот ҳажми			2014й.ни 2013 й.га нисбатан ўсиш су рьати, %
	2012 йил	2013 йил	2014 йил	2012 йил	2013 йил	2014 йил	
Вилоят бўйича жами	128 9309,9	1638 261,8	1964 961,8	1243 704,1	169 2492,0	1903 316,8	11 2,5
Шундан йирик корхоналар	688 818,1	8028 27,3	8356 59,6	6629 11,2	824 089,0	8176 56,3	99 ,2
Йирик корхона-ларга тўғри	53,4 %	49,0 %	42,5 %	53,3 %	48,7 %	43,0 %	

<sup>1</sup> Жадвал муаллиф томонидан Наманган вилоят статистика бошқармаси маълумотлари асосида тузилган.

келган улуш							
----------------	--	--	--	--	--	--	--

Наманган вилоятида йирик ишлаб чиқариш корхоналаридан ташқари кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик корхоналари ҳам фаолият кўрсатиб, улар саноатнинг жуда кўп соҳаларига кириб борган. Хусусан миллий ҳунармандчиликнинг ривожланишига катта эътибор берилмоқда.

---

<sup>1</sup> Жадвал муаллиф томонидан Наманган вилоят статистика бошқармаси маълумотлари асосида тузилган.



Алоҳида қайд этиш керак, Наманган вилоятида Республика хўжалик бирлашмалари тасарруфидаги саноат корхоналари ҳам ўз фаолиятини олиб боради. Бундай корхоналарнинг энг кўпи Наманган шаҳрида жойлашган бўлиб, улар қаторига "Нестле-Ўзбекистон ҚК", "Уз Часис" ҚК, "Нотўқимачи" АЖ, "Намангандонмаҳсулот" АЖ, "Электр қурилмалари" АЖ, "Карбонам" каби корхоналарни киритиш мумкин.

Наманган вилоятида Республика хўжалик бирлашмалари тасарруфидаги саноат корхоналари Мингбулоқ, Наманган, Норин, Поп Тўрақўрғон, Уйчи, Учқўрғон, Чуст, Янгиқўрғон каби туманларда ҳам ўз фаолиятларини олиб бормоқда. Деярли барча туманларда пахта тозалаш корхоналари мавжуд. Аммо булардан ташқари бошқа ишлаб чиқариш билан боғлиқ корхоналар ҳам фаолият олиб бориб, вилоятнинг иқтисодий-ижтимоий равнақига ижобий таъсир кўрсатмоқда.

Вилоятидаги Республика хўжалик бирлашмалари тасарруфидаги саноат корхоналари томонидан 2014 йилда амалдаги нархларда 1 229,6 млрд. сўмлик маҳсулотлар ишлаб чиқарилган бўлиб, ўсиш суръати 117,2 фоизни ташкил этган. Худди шу йилдаги ҳолатни қиёсий нархларда солиштирадиган бўлсак, 2014 йилда Республика хўжалик бирлашмалари тасарруфидаги саноат корхоналари томонидан ишлаб чиқарилган маҳсулотлар нархи 1 197,4 млрд. сўмни ташкил этган бўлиб, 2013 йилга нисбатан 106,0 млрд. сўм кўпроқ маҳсулот ишлаб чиқарилган. Бу эса ўсиш 109,7 фоизга тўғри келганлигини кўрсатади.

Агар 2013-2014 йиллардаги қиёсий нархларда ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажмининг ўсиш суръатларини туманлар кесимида кўрадиган бўлсак, Турақўрғон (118,1%), Мингбулоқ (116,8%), Косонсой (108,7%), Наманган

(106,5%), Норин (100,4%), Учқўрғон (103,4%), Чуст (103,6%) каби туманларда ўсиш суръатлари юқори бўлган. Аммо Наманган шаҳри (88,1%), Янгиқўрғон (81,4%), Поп (91,4%), Уйчи (96,6%) каби туманларда эса 2014 йилдаги ҳолат 2013 йилдаги ҳолатдан яхши эмас, яъни маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмида камайиш тенденцияси мавжуд (2.1.3-жадвалга қаранг).

**Республика хўжалик бирлашмалари тасарруфидаги  
саноат корхоналарида ишлаб чиқарилган саноат  
маҳсулотлари<sup>1</sup>**

млн. сўмда

	Корхоналар номи	Амалдаги нархларда маҳсулот ҳажми		Қиёсий нархларда маҳсулот ҳажми		Ўсиш суръати, %
		2013 йил	2014 йил	2013 йил	2014 йил	
	<b>Йирик корхоналар</b>	<b>794</b> <b>827,7</b>	<b>827</b> <b>732,7</b>	<b>815</b> <b>115,2</b>	<b>807</b> <b>351,1</b>	<b>9,0</b>
	<b>Наманган шаҳри</b>	<b>242</b> <b>297,0</b>	<b>225</b> <b>887,6</b>	<b>240</b> <b>380,7</b>	<b>211</b> <b>681,4</b>	<b>8,1</b>
	"Нестле-Ўзбекистон ҚК"	119 157,0	106 685,0	119 861,3	97 518,8	1,4
	"Уз Часис" ҚК	55 830,7	68 556,1	56 348,1	63 003,7	11,8
	"Нотўқимачи" АЖ	9 309,4	4 276,1	8 412,2	4 035,3	8,0
	АЖ "Намангандонмаҳсулот"	39 167,8	34 019,1	33 847,5	33 847,5	00,0
	АЖ "Электр қурилмалари"	9 289,5	7 431,9	9 408,6	8 356,7	8,8
	"Карбонам" МЧЖ	9 542,6	4 919,3	12 503,0	4 919,3	9,3
	<b>Мингбулоқ тумани</b>	<b>38</b> <b>377,5</b>	<b>47</b> <b>601,3</b>	<b>40</b> <b>060,7</b>	<b>46</b> <b>786,5</b>	<b>16,8</b>
	"Мингбулоқ пахта тозалаш" АЖ	38 377,5	47 601,3	40 060,7	46 786,5	16,8
	<b>Косонсой тумани</b>	<b>12</b> <b>088,8</b>	<b>14</b> <b>611,6</b>	<b>12</b> <b>784,9</b>	<b>13</b> <b>899,9</b>	<b>08,7</b>
	АЖ "Косонсой пахта толаси"	12 088,8	14 611,6	12 784,9	13 899,9	08,7
	<b>Наманган тумани</b>	<b>39</b> <b>741,1</b>	<b>45</b> <b>258,4</b>	<b>42</b> <b>730,8</b>	<b>45</b> <b>525,6</b>	<b>06,5</b>
	"Наманганвино" АЖ	11 981,6	13 887,6	14 303,0	14 469,3	01,2
	АЖ "Наманган тола Текстил"	17 177,4	17 636,1	17 220,7	17 326,1	00,6
1	"МРТ Текстил" Хор.К	10 582,2	13 734,7	11 207,1	13 730,1	22,5
	<b>Норин тумани</b>	<b>25</b> <b>343,2</b>	<b>26</b> <b>744,4</b>	<b>25</b> <b>762,9</b>	<b>25</b> <b>856,8</b>	<b>00,4</b>
2	"Норин тола" АЖ	25 343,2	26 744,4	25 762,9	25 856,8	00,4
	<b>Поп тумани</b>	<b>78</b> <b>103,8</b>	<b>78</b> <b>991,1</b>	<b>84</b> <b>545,2</b>	<b>77</b> <b>254,7</b>	<b>1,4</b>
3	"Поп Фен" Хор.К	16 741,9	15 156,2	15 755,4	14 583,7	2,6
4	"Узрубериод" АЖ	10 588,2	4 162,0	14 601,4	4 154,2	8,5
	"Поп пахта тозалаш" АЖ	29	36	31	35	1

<sup>1</sup> Жадвал муаллиф томонидан Наманган вилоят статистика бошқармаси маълумотлари асосида тузилган.

5		217,7	534,5	907,3	962,4	12,7
6	"Попдонмахсулот" АЖ	21	23	22	22	1
		556,0	138,3	281,1	554,5	01,2
	<b>Турақўрғон тумани</b>	<b>58</b>	<b>71</b>	<b>60</b>	<b>72</b>	<b>1</b>
		<b>283,8</b>	<b>881,9</b>	<b>965,0</b>	<b>019,9</b>	<b>18,1</b>
7	"3-сон пахта тозалаш заводи" АЖ	39	51	41	49	1
		120,2	774,9	491,7	901,6	20,3
8	"Бирюза Групп" ҚК	19	20	19	22	1
		163,6	107,0	473,3	118,3	13,6
	<b>Уйчи тумани</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>9</b>
		<b>377,1</b>	<b>701,6</b>	<b>781,3</b>	<b>358,5</b>	<b>6,6</b>
9	"Уйчи пахта тозалаш" АЖ	35	37	35	36	1
		191,6	271,2	733,3	000,7	00,7
0	"Мега Текстиль" КК	6	4	6	4	7
		185,5	430,4	048,0	357,8	2,1
	<b>Учқўрғон тумани</b>	<b>123</b>	<b>133</b>	<b>128</b>	<b>133</b>	<b>1</b>
		<b>264,3</b>	<b>328,4</b>	<b>971,8</b>	<b>327,3</b>	<b>03,4</b>
1	"Учқўрғон пахта тозалаш" АЖ	36	38	36	37	1
		748,1	128,6	774,9	002,9	00,6
2	"Учқўрғон Ёғ" АЖ	38	37	39	40	1
		785,0	091,9	871,4	132,1	00,7
3	"Учқўрғон дон махсулот" АЖ	47	58	52	56	1
		731,2	108,0	325,6	192,4	07,4
	<b>Чуст тумани</b>	<b>35</b>	<b>38</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>1</b>
		<b>303,2</b>	<b>476,6</b>	<b>127,9</b>	<b>424,5</b>	<b>03,6</b>
4	"Чуст пахта тозалаш" АЖ	22	24	23	23	1
		982,0	238,1	168,9	864,0	03,0
5	"Чуст Текстил" МЧЖ	12	14	12	13	1
		321,3	238,5	959,0	560,5	04,6
	<b>Янгиқўрғон тумани</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>8</b>
		<b>627,9</b>	<b>047,9</b>	<b>983,8</b>	<b>014,0</b>	<b>1,4</b>
6	"Янгиқўрғон Шароби" МЧЖ	15	13	15	13	8
		627,9	047,9	983,8	014,0	1,4
	Худуддаги бўлинмас корхона	8502	902	8502	9020	1
		0,1	02,0	0,1	2,0	06,1
	<b>Кичик бизнес субъектлари</b>	<b>2379</b>	<b>3630</b>	<b>2595</b>	<b>3524</b>	<b>1</b>
		<b>65,0</b>	<b>29,3</b>	<b>55,6</b>	<b>27,4</b>	<b>35,8</b>
	<b>Ёрдамчи саноат</b>	<b>1653</b>	<b>389</b>	<b>1670</b>	<b>3764</b>	<b>2</b>
		<b>8,3</b>	<b>08,7</b>	<b>7,4</b>	<b>1,9</b>	<b>25,3</b>
	<b>Жами</b>	<b>1</b>	<b>1 229</b>	<b>1</b>	<b>1 197</b>	<b>1</b>
		<b>049 331,0</b>	<b>670,8</b>	<b>091 378,2</b>	<b>420,5</b>	<b>09,7</b>

<sup>1</sup> Жадвал муаллиф томонидан Наманган вилоят статистика бошқармаси маълумотлари асосида тузилган.

Наманган вилоятида маҳаллий ҳокимият тасарруфидаги саноат корхоналари ҳам фаолият кўрсатиб, уларда ишлаб чиқарилган саноат маҳсулотлари 2.1.4-жадвалда келтирилган. Ушбу жадвал маълумотларига кўра

-жадвал

**Маҳаллий ҳокимият тасарруфидаги саноат корхоналарида  
ишлаб чиқарилган саноат маҳсулотлари<sup>1</sup>**

млн.

сўмда

	Корхоналар номи	Амалдаги нархларда маҳсулот ҳажми		Қиёсий нархларда маҳсулот ҳажми		Ўсиш суръати , %
		2013 йил	2014 йил	2013 йил	2014 йил	
	Йирик корхоналар	7999 ,6	7926 ,9	897 3,9	1030 5,1	1 14,8
	Худудий кичик бизнес субъектлари	3201 62,5	3685 07,1	3216 77,2	3522 36,6	1 09,5
	Яккатартибда ги мехнатфаолия ти	1276 36,5	1990 35,6	1334 22,2	1898 61,3	1 42,3
	Ёрдамчи саноат	2610 2,6	3095 7,7	270 14,1	2982 3,5	1 10,4
	Уй хужалиги	1070 29,7	1288 63,7	1100 26,5	1236 69,8	1 12,4
	<b>Норин тумани</b>	<b>2372 ,1</b>	<b>2426 ,0</b>	<b>331 1,7</b>	<b>5074 ,9</b>	<b>1 53,2</b>
7	"Норин Механикал Плент" МЧЖ	2 372,1	2 426,0	3 311,7	5 074,9	1 53,2
	<b>Чуст тумани</b>	<b>513, 0</b>	<b>0,0</b>	<b>51 3,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0 ,0</b>
8	"Сероб Текс" МЧЖ	513, 0	0,0	51 3,0	0,0	0 ,0
	<b>Наманган шаҳри</b>	<b>5114 ,4</b>	<b>5500 ,9</b>	<b>514 9,1</b>	<b>5230 ,2</b>	<b>1 01,6</b>

<sup>1</sup> Жадвал муаллиф томонидан Наманган вилоят статистика бошқармаси маълумотлари асосида тузилган.

9	"Наманганмаш" АЖ	5 114,4	5 500,9	5 149,1	5 230,2	1 01,6
	<b>Жами</b>	<b>5889</b> <b>30,9</b>	<b>7352</b> <b>91,0</b>	<b>6011</b> <b>13,8</b>	<b>7058</b> <b>96,3</b>	<b>1</b> <b>17,4</b>

маҳаллий шароитларда маҳсулот ишлаб чиқариш қиёсий нархларда 2014 йил ҳолатида ўсиш суръати Норин туманида 153,2 фоизга тўғри келди. Бу вилоят бўйича ўртача кўрсаткичдан 35,8 пунктга катта бўлиб, 2013 йилга нисбатан олганда туманда ишлаб чиқариш самарали ташкил этилган.

Эътиборлиси шундаки, жами ишлаб чиқаришнинг 10305,1 млн. сўмлик ҳажми йирик корхоналарга, 352236,6 млн. сўмлиги ҳудудий кичик бизнес субъектларига, яқка тадбиркорлик билан шуғулланганларга эса 189861,3 млн. сўмлик ишлаб чиқариш ҳажми тўғри келган. Бу жадвалдан кўриниб турибдики,

---

<sup>1</sup> Жадвал муаллиф томонидан Наманган вилоят статистика бошқармаси маълумотлари асосида тузилган.

кичик бизнес субъектлари ва якка тадбиркорлар ишлаб чиқариш соҳасида фаолроқ бўлишган.

2014 йилда маҳаллий бюджет даромадлари 1114,6 млрд. сўмни, бюджет харажатлари 1323,2 млрд. сўмни ташкил этди. Шу жумладан, маҳаллий бюджетда қоладиган қисми 608,2 млрд. сўмни ёки режага нисбатан 7,9 млрд. сўмга кўпайди.

Вилоятни 2013-2015 йилларда ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш Дастурига асосан 2014 йил давомида 204,7 млрд. сўм миқдорида маблағ ўзлаштириш ҳисобига 1347 та лойиҳаларни ишга тушириб, (саноат соҳасида 392 та, хизмат кўрсатиш соҳасида 592 та, қишлоқ хўжалиги соҳасида 363 та) 11115 та иш ўрни яратиш кўздатутилган.

Вилоятда 2014 йил якуни билан 2900 дан зиёд фаолият кўрсатаётган саноат корхоналари томонидан ҳисобот даврида 1965,0 млрд. сўмлик (112,5%) саноат маҳсулотлари, 1205,0 млрд. сўм (113,7%) халқ истеъмоли моллари ишлаб чиқарилиб, прогноз (112,5% ва 112,0%) параметрлари тўлиқ таъминланди.

2014 йилда 1347 та (режага нисбатан 100,0%) лойиҳалар  
(саноатсоҳасида

392 та, хизмат кўрсатиш соҳасида 592 та, қишлоқ хўжалиги соҳасида 363 та) амалга оширилиб, 11182 та (100,6%) иш ўринлари барпо этилди. Ушбу мақсадлар учун 215,3 млрд. сўм маблағлар (шундан, 135,3 млрд. сўми ташаббускорларнинг ўз маблағлари, 79,8 млрд. сўми банк кредитлари, 100,0 минг доллар хорижий инвестициялар) сарфланди. Жумладан, саноат йўналишида 392 та (100,0%) лойиҳалар, шундан енгил саноат йўналишида 41,1 млрд. сўмлик 127 та лойиҳа (3771 та иш ўрни), озиқ-овқат йўналишида 20,7 млрд. сўмлик 70 та лойиҳа (672 та иш ўрни), қурилиш материаллари саноатида 27,9 млрд. сўмлик 124 та лойиҳа (1681 та иш ўрни), чарм пойабзали йўналишида 1,5 млрд. сўмлик 8 та лойиҳа (86 та иш ўрни), машинасозлик ва метални қайта ишлаш соҳасида 12,2 млрд. сўмлик 17 та лойиҳа (337 та иш ўрни), мебел ва қоғоз саноатида 3,0 млрд сўмлик 24 та (243 та иш ўрни), кимё ва нефткимё саноатида 9,6 млрд. сўмлик 16 та лойиҳа (259 та иш ўрни),

электротехника саноатида 402,0 млн. сўмлик 4 та лойиҳа (44 та иш ўрни) ҳамда фамоцевтика саноатида 8,4 млрд. сўмлик 2 та лойиҳа (107 та иш ўрни) амалга оширилиб, 7200 та иш ўринлари (100,0%) яратилди. Ушбу лойиҳаларга 124,9 млрд. сўм маблағлар (шундан, 54,4 млрд. сўми банк кредити ва 100,0 минг доллар хорижий инвестициялар) йўналтирилди.

Дастур асосида 2014 йилда тижорат банклари томонидан 376 та лойиҳаларга жами 73,5 млрд. сўм, шундан, саноат йўналишидаги 213 та лойиҳаларга 53,4 млрд. сўм, хизмат кўрсатиш йўналишидаги 24 та лойиҳаларга 5,3 млрд. сўм ва қишлоқ хўжалиги йўналишидаги 139 та лойиҳаларга 14,8 млрд. сўм кредит маблағлари ажратилиши белгиланган бўлиб, йил якуни билан жами 377 та лойиҳаларга 79,8 млрд. сўм (режага нисбатан 108,5%), шундан, саноат йўналишидаги 214 та лойиҳаларга 54,4 млрд. сўм, хизмат кўрсатиш йўналишидаги 23 та лойиҳаларга 4,3 млрд. сўм ва қишлоқ хўжалиги йўналишидаги 140 та лойиҳаларга 21,0 млрд. сўм кредит маблағлари ажратилди.

Шу даврда аҳоли жон бошига саноат маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажмлари 777,0 минг сўм ва аҳоли жон бошига халқ истеъмоли моллари ишлаб чиқариш 476,5 минг сўмни ташкил этиб, 2013 йилнинг шу даврига нисбатан мос ҳолатда 248,4 минг сўм ва 140,7 минг сўмга кўп ёки 118,3 фоиз ва 116,6 фоизга ўсишига эришилди (2.1.5-жадвалга қаранг).

Дарҳақиқат Наманган вилоятида аҳоли жон бошига тўғри келган иқтисодий кўрсаткичлар ижобий томонга ўсиб бормоқда. Масалан, Наманган шаҳрида бу каби кўрсаткич энг юқори бўлиб, халқ истеъмоли моллари ишлаб чиқариш бўйича олганда 1070,4 минг сўмни ташкил этган. Учқўрғон (731,3 минг сўм) ва Наманган (607,7 минг сўм) туманларида ҳам халқ истеъмоли моллари ишлаб чиқариш даражаси юқорироқ. Уйчи (398,6 минг сўм), Янгиқўрғон (320,1 минг сўм) ва Тўрақўрғон (292,3 минг сўм) туманларида ҳам ҳолатни ижобийроқ баҳоласабўлади.

Вилоят бўйича халқ истеъмоли моллари ишлаб чиқаришда энг кам кўрсаткич Мингбулоқ туманига тўғри келиб, 105,8 минг сўмни ташкил этди.

**Наманган вилоятида аҳоли жон бошига тўғри келган ўртача  
кўрсаткичлар<sup>1</sup>**

**мингсўмда**

	Шах ар ва туманлар номи	Ўртача аҳоли жон бошига кўрсаткичлар, минг сўм							Ўртача бир ойлик иш ҳақи, минг сўм	
		Я ҲМ	Саноат маҳсулола ри ишлаб чиқариш	Халқ истеъмол имоллари ишлаб чиқариш	Қишлоқ хўжалиги маҳсулотлар и ишлаб чиқариш	Чака на савдо айлан маси	Пуллик хизмат	Жами хизматлар	20 13 й.	201 4 й. (декабр ойи)
	Наманган ш.	х	1 645,9	1 070,4	4 35,5	2710 ,9	8 46,0	334 6,0	х	х
	Мингбулоқ	х	5 33,0	1 05,8	1 382,0	892, 0	4 45,2	106 9,7	х	х
	Косонсой	х	3 12,6	2 36,3	8 02,4	1214 ,1	5 08,1	107 1,0	х	х
	Наманган	х	8 00,0	6 07,7	1 205,8	760, 3	4 73,7	112 6,3	х	х
	Норин	х	4 79,4	2 62,5	1 166,3	1414 ,4	4 74,2	957 ,2	х	х
	Поп	х	5 80,2	2 66,6	9 53,1	1088 ,5	5 72,9	113 9,6	х	х
	Тўрақўрғон	х	5 93,2	2 92,3	1 189,3	1340 ,0	4 82,0	111 3,4	х	х
	Уйчи	х	6 90,1	3 98,6	9 83,0	597, 9	4 45,7	928 ,9	х	х
	Учқўрғон	х	1 070,9	7 31,3	1 464,8	1245 ,4	4 49,9	106 8,1	х	х
	Чортоқ	х	1	1	1	717,	4	105	х	х



0			65,4	61,2	378,1	2	60,9	4,9		
1	Чуст	х	4 12,4	2 62,2	1 198,8	1477 ,4	4 68,4	912 ,5	х	х
2	Янгиқўр ҒОН	х	2 42,8	3 20,1	2 640,8	1070 ,7	4 61,7	119 3,9	х	х
	<b>Вилоят бўйича</b>	<b>2</b>	<b>7 401,5</b>	<b>4 76,5</b>	<b>1 137,7</b>	<b>1386 ,5</b>	<b>5 48,1</b>	<b>149 1,4</b>	<b>91 4,7</b>	<b>1 038,6</b>

---

<sup>1</sup> Жадвал муаллиф томонидан Наманган вилояти статистика бошқармаси маълумотлари асосида тузилган.



	24,0	9,9	33,7	6,3	37,3	9,5	39,6	2,2	40,8	2,3
Янгиқ ўрғон	101,0	7,0	08,1	1,3	11,4	5,2	13,4	9,3	14,5	9,4
Жа ми	1328,5	116,7	1432,7	190,2	1474,3	121,1	1503,0	153,1	1515,5	155,7

Наманган вилоятида ишлаб чиқариш корхоналарини бошқаришни самарали йўлга қўйиш имкониятларидан бири, меҳнат ресурсларининг салоҳияти юқорилигидир. Ҳозирги кунда вилоятда 1515,5 минг меҳнат ресурслари мавжуд бўлиб, уларнинг 955,7 минг нафари иқтисодий фаол аҳоли таркибига киради. Агар 2.1.6-жадвал маълумотларини таҳлил этадиган бўлсак,

---

<sup>1</sup> Жавдал диссертант томонидан Наманган вилояти статистика бошқармасидан олинган маълумотлар асосида тузилган.

меҳнат ресурслари ва иқтисодий фаол аҳоли таркибида йилдан йилга динамик тарздаги ўсиш борлигини кўришимиз мумкин.

Бу жадвалдан шуни англаш мумкинки, вилоятда ишлаб чиқариш корхоналарини бошқариш ва уларда замонавий менежмент тизимини жорий этиш учун раҳбар шахсларда катта салоҳият бўлиши керак. Чунки вилоятда ортиқча меҳнат ресурслари борлиги табиий. Уларни иш билан банд этиш учун кўшимча ишлаб чиқариш корхоналарини яратиш зарур. Бунинг учун кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик секторини ривожлантириш ва бу сектор орқали имкониятларни кенгайтиришга эришишлозим.

жавдал

**Наманган вилоятида иш билан банд аҳоли ва расмий ишсиз деб эътироф этилганлар<sup>1</sup>**

ар	2010		2011		2012		2013		2014-чорак	
	иш билан банд	расмий ишсиз деб эътироф этилганлар	иш билан банд	расмий ишсиз деб эътироф этилганлар	иш билан банд	расмий ишсиз деб эътироф этилганлар	иш билан банд	расмий ишсиз деб эътироф этилганлар	иш билан банд	расмий ишсиз деб эътироф этилганлар
Наманган ш.	82,8	,2	90,4	,1	94,0	,002	00,6	,005	00,3	,001
<b>тумалар:</b>										
Мингбулок	0,0	,0	8,2	,0	1,3	,000	2,1	,001	2,0	,011
Косонсой	4,1	,2	6,7	,0	8,4	,000	0,7	,000	0,5	,050
Наманган	9,9		2,3	6	2,5	6	6,3	,000	6,1	,045

		,1		,0		,003				
Норин	4,8	,0	6,2	,0	8,5	,000	0,7	,000	0,7	,040
Поп	2,7	,1	4,5	,1	8,0	,000	0,2	,002	0,1	,097
Турақўрғон	6,9	,0	8,6	,0	1,2	,000	3,2	,000	3,0	,088
Уйчи	2,9	,1	4,3	,0	6,3	,003	8,8	,003	8,7	,000
Учқўрғон	6,4	,0	7,2	,0	0,3	,000	2,3	,001	2,2	,000
Чортоқ	8,2	,0	1,2	,0	5,2	,000	5,5	,002	5,3	,070
Чуст	9,8	,1	2,3	,0	4,8	,000	7,4	,006	7,1	,002
Янгиқўрғон	6,8	,0	9,8	,0	1,6	,000	5,7	,001	5,5	,000
<b>Жами</b>	<b>15,3</b>	<b>,8</b>	<b>41,7</b>	<b>,2</b>	<b>72,1</b>	<b>,008</b>	<b>03,5</b>	<b>,021</b>	<b>01,5</b>	<b>,404</b>

---

<sup>1</sup> Жавдал диссертант томонидан Наманган вилояти статистика бошқармасидан олинган маълумотлар асосида тузилган.

## **Ишлаб чиқаришда раҳбар меҳнатининг асосий ўрни ва корхоналар иқтисодий фаолиятигатаъсири**

Ишлаб чиқариш корхоналарида раҳбар меҳнатини ташкил этиш ўзига хос жиҳатларга эга. Раҳбар ўз қўл остидаги ходимларга илиқ муносабатда бўлиши, ходимларнинг ўз ишларини юқори сифатли қилиб бажаришини ва кўтаринки руҳда ишлашларини таъминлайди. Раҳбарларнинг ходимлар билан ишлаш жараёнида уларнинг ҳолатларини ва шахсий хусусиятларини инобатга олиш, уларнинг қалбига йўл топа билиши, унинг билим даражасига, муомала маданиятига боғлиқдир. Бу каби хусусиятларга эга бўлган раҳбарлар ўзлари бошқариб турган жамоалар олдида кўйилган мураккаб масалаларни тўғри ҳал қилишга ва режаларни юқори самарали қилиб бажаришга қодир бўладилар.

Деярли барча корхоналарда раҳбар меҳнатини ташкил этишнинг алоҳида йўналишлари мавжуд бўлиб, бу йўналишлар ҳар бир раҳбарнинг иш фаолиятини у ёки бу даражада белгилайди:

1. Раҳбарнинг иш вақтини тақсимлаш. Иш вақтини мақсадга мувофиқ ташкил қилиш раҳбар меҳнатини такомиллаштиришнинг асосий омилидир. Бунда асосан ишга сарф қилинадиган вақт таҳлил қилинади. Бундай таҳлилни тез-тез такрорлаб туриш ижобий самара келтиради. Иш куни, иш хафтаси, ун кунлик, ой ва йиллар таҳлил асоси бўлади. Кундалик таҳлил натижаларини раҳбарнинг ўзи назорат қилиб туриш лозим. Бир неча таҳлиллар ўтказилгандан кейин раҳбар учун манзара ойдинлашиб, аниқ маълумотлар олинади. Раҳбар бу маълумотлар асосида иш вақтидан қанчалик тўғрифойдаланаётганлигини, асосий ишлар учун сарф қилинаётган вақти ва уларнинг меъёрини аниқлайди. Таҳлил натижасига кўра бажарилаётган ишлар унинг вазифаси доирасига тегишли ёки тегишли эмаслигини ҳам аниқлаши мумкин. Бу натижалар раҳбарнинг иш вақтини тўғри ва унумли бўлишига хизмат қилади. Раҳбарнинг иш вақтини ташкил қилиш унинг маърузалари рўйхатини тузишдан бошланади. Бу раҳбар бажарадиган ишларни ўз ичига олади.

2. Раҳбарнинг хизмат юзасидан ходимлар билан учрашувлари. Учрашувлар бошқарув ишининг бир қисми ҳисобланади. Бу вақтда раҳбар

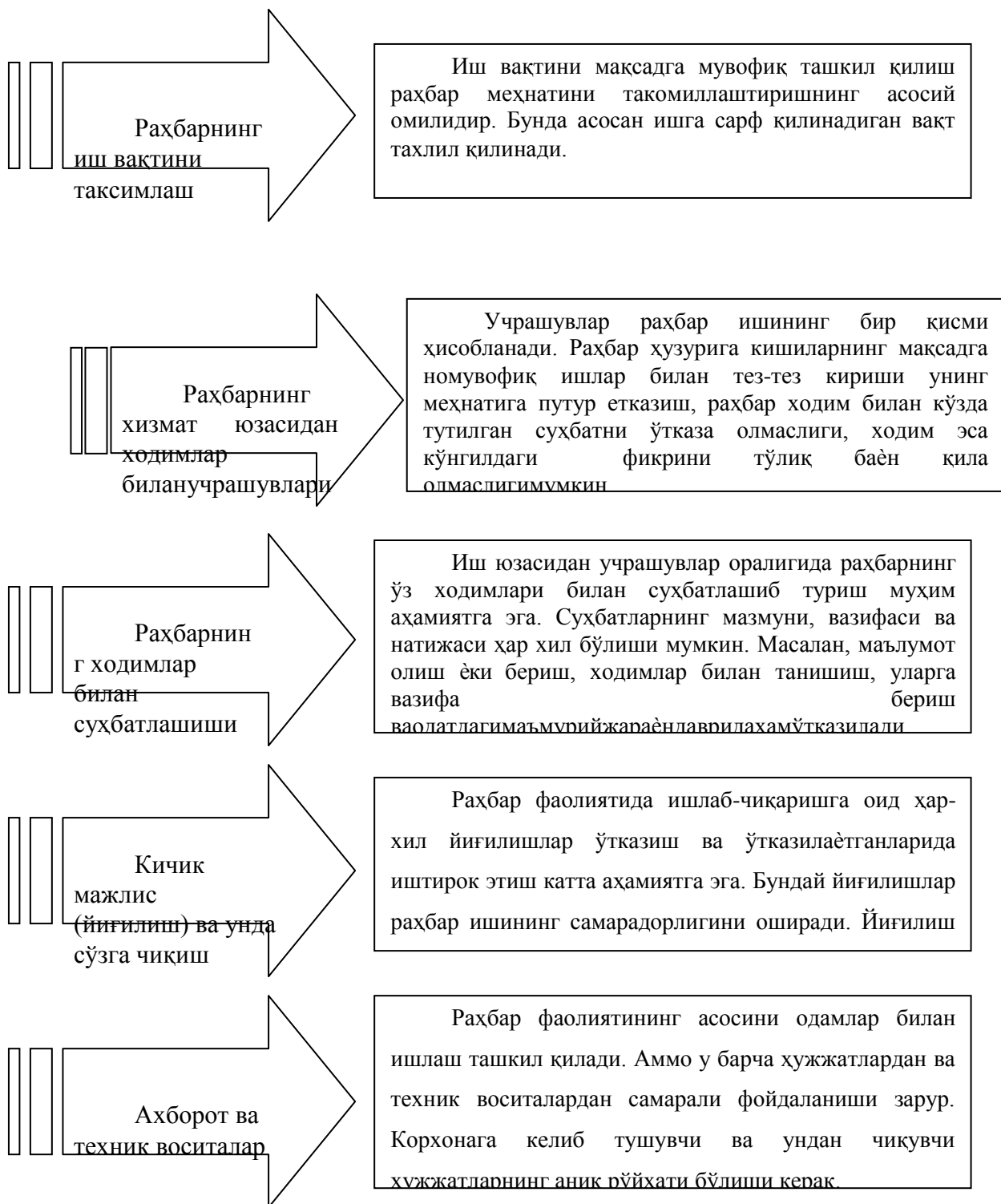
хузурига бошқа кишиларнинг мақсадга номувофиқ ишлар билан тез-тез кириб туриши унинг иш фаолиятига путур етказиш, раҳбар ходим билан кўзда тутилган суҳбатни ўтказиш олмаслиги, ходим эса кўнгилдаги фикрини тўлиқ баён қила олмаслигимумкин. Ходимларнинг раҳбар хузурига кириб-чиқишини махсус жадвал орқали ташкил қилиш мақсадга мувофиқ келади.

3. Раҳбарнинг ходимлар билан суҳбатлашиши. Суҳбатларни маъноли, маданиятли ва керакли мавзуда ўтказиш ҳам раҳбарнинг малакаси дан дарак беради. Суҳбатни режа асосида тузиш керак. Биринчи навбатда, суҳбатнинг вазифасини (меҳнат интизомини мустаҳкамлаш, унумдорлигини ошириш, рағбатлантириш ва ҳоказо), суҳбатни олиб бориш усулини (нимадан бошлаш, нималарни гапириш ва ҳоказо) ва уни ўтказиш вақтини аниқлаш мақсадга мувофиқ бўлади.

4. Кичик мажлис (йиғилиш) ва унда сўзга чиқиш. Раҳбар фаолиятида ишлаб-чиқаришга оид ҳар-хил йиғилишлар ўтказиш ва ўтказилаётганларида иштирок этиш катта аҳамиятга эга. Бундай йиғилишлар раҳбар ишининг самарадорлигини оширади. Йиғилиш мавзуси ва мақсадга қараб қатнашувчилар доираси аниқланади. Йиғилишда раҳбар маъруза қилиши ёки сўзга чиқишимумкин. Шунинг учун у яхши тайёргарлик кўриши, нотиклик санъатига эга бўлиши, ўз ходимларига сўзга чиқишдан мақсадини тушунтира олиши керак. Ҳар қандай йиғилишдан сўнг унинг ишини таҳлил қилиш самаралидир. Бунда мақсадга қай даражада эришилгани маълум бўлади.

5. Ахборот ва техник воситалар. Раҳбар фаолиятининг асосини одамлар билан ишлаш ташкил қилади. Аммо у барча ҳужжатлардан ва техник воситалардан самарали фойдаланиши зарур. Корхонага келиб тушувчи ва ундан чиқувчи ҳужжатларнинг аниқ рўйхати бўлиши керак. Котиба ҳужжатлар рўйхатини аниқ йўлга қўйган бўлса ҳеч қачон ҳеч нарса йўқолмайди, ҳамма жавоб ва ечим талаб ҳужжалар ўз вақтида бажарилади. Яна шуни эслатиб ўтиш керакки, тезда бажарилиши зарур бўлган ҳужжатлар алоҳида руйхатда бўлиши керак.

## Раҳбар меҳнатини ташкил қилишнинг йўналишлари



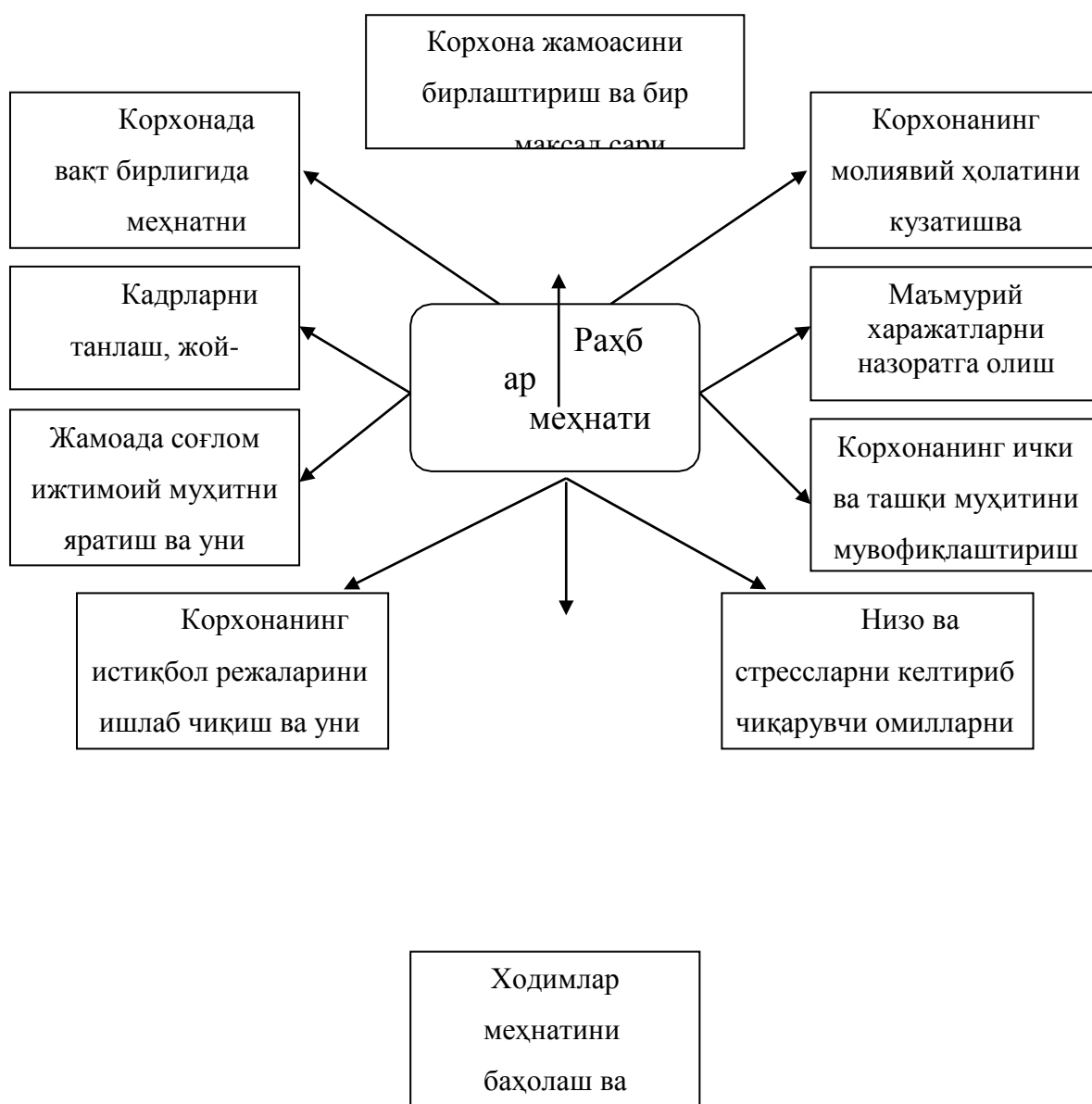
2.2.1-чизма. Раҳбар меҳнатини ташкил этиш муҳим йўналишлари<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> Чизма диссертант томонидан олиб борилган тадқиқотлар ва кузатишлар асосида тузилган.

Бозор муносабатларига асосланган иқтисодий муҳитда ишлаб чиқариш корхоналарида раҳбар лавозимида ишлаётган шахслар, қуйидаги ролларни бажариши лозим: тадбиркор, корxonани инқироздан сақловчи, музокара олиб борувчи, ишчи ходимларни ўқитиш, малакасини ошириш, иқтисодий кучларни жойлаштириш, мукофотлаш, ишчи-ходимларнинг ишига ҳамда интилишига эътибор бериш, доимий назорат, комиссияни кутиш, бўлим бошлиқларининг ҳисоботларини кўриб чиқиш ва бошқалардир.



2.2.1-чизма. **Ишлаб чиқариш корхоналарида раҳбар меҳнатининг асосий ўрнини белгилайдиган элементлар<sup>1</sup>**

Ишлаб чиқариш корхоналарида раҳбар меҳнатининг асосий ўрнини шундай белгилаш мумкинки, унинг меҳнати кўпқиррали ҳисобланади. Раҳбар меҳнати – унинг ўзи учун меҳнат қилиш эмас балки, корхона жамоасининг

---

<sup>1</sup> Чизма диссертант томонидан илмий тадқиқот натижалари асосида ишлаб чиқилган.

меҳнاتини ташкил этиш билан бирга, технологик жараёнларни бошқарилишини ўз ичига қамраб олади. Қолаверса, корxonанинг ички ва ташқи муҳитини нафақат бошқариш балки, мониторингини олиб бориш, рақобатчилар муҳитидаги ўрнини белгилашга доир меҳнат кўламини ўз ичига олган меҳнат – раҳбар меҳнатидир (2.2.1-жадвал).

Бугунги кунга келиб, раҳбар меҳнати янада кенг миқёсдаги жараёнлар, яъни модернизация ва диверсификация жараёнларини тушунган ҳолдаги бошқаришни ташкил этишдан иборат.

Ишлаб чиқариш корxonаларида раҳбар шахс корxonани бошқариб борганда мазкур корxonадаги иш фаолиятига боғлиқ барча жараёнларда иштирок этишга ҳаракат қилиши керак.

Ишлаб чиқариш корxonаларининг бошқаруви тизимида раҳбарнинг меҳнати муҳим ўрин эгаллайди. Бу эса ўз характери бўйича-сиёсий ва классик фаолиятидир. Ҳар бир раҳбар ўз меҳнатини ташкил этар экан, хўжалик юритиш фаолиятига боғлиқ жараёнларда ўз фикрига таяниб ишлайди. Ходимларни бошқаришда уларга меъёрий ҳужжатларда қабул қилинган талаблар даражасида кўрсатмаларни бериб боради. У хўжалик юритиш ва бошқариш тизимида ходимлар билан доимий алоқалар ўрнатиб боради. Бошқача қилиб айтганда, ишлаб чиқариш корxonаларида раҳбар – шу корxonа жамоасининг илғор кишиси бўлиб, у ўзи бошқариб бораётган корxonанинг фойдасини кўзловчи ва корxonа шаънини ҳимоя қилувчи шахсдир.

Ишлаб чиқариш корxonаларининг раҳбари ўзининг бошқарув аппаратида, қасаба ташкилотига суянган ҳолда ва уларнинг ёрдами асосида меҳнатини юритиб боради. Бошқача айтганда улар билан ўзаро яқиндан муносабатлар ўрнатиб ўз фаолиятини юритиб боради. Маҳаллий бошқарув органлари ва ҳокимлик томонидан белгиланган чора-тадбирларда бевосита қатнашиб боради ва давлат томонидан белгиланган режа топшириқларни бажаришга ёрдамлашади.

Олиб борилган тадқиқотлар натижасидаги кузатишлардан маълум бўлдики, ишлаб чиқариш корxonаларининг раҳбарларида бошқа ходимларга

нисбатан олганда фарқли жихатдаги фазилатлар бор. У бошқарув қарорларини ишлаб чиқишида, жорий қилишида ва уларнинг бажарилишини назорат қилишида халқаро этика қонун-қоидаларига амал қилиб, маданий ахлоқий тамойилларга риоя қиладиган шахс ҳисобланади.

Шуни алоҳида қайд этиш керакки, ишлаб чиқариш корхоналарининг бошқарилишида даврга хос бўлган мураккаб вазиятлар юзага келади. Мисол тариқасида айтишимиз мумкин, «Chartaq Daexan textile» кўшма корхонаси<sup>1</sup> раҳбари ўз ўзидан масъулиятини оширганлиги жамоанинг ҳар бир вакилига сезилиб туради. Шунга кўра олганда раҳбар ходимнинг роли ва масъулиятини оширишга ҳаракат қиладди. Бу эса ҳам раҳбарнинг, ҳам ходимларнинг касб қобилияти тайёргарлигини назоратдан ва синовдан ўтишига ёрдам беради.

Ишлаб чиқариш корхоналари раҳбарларининг функциялари ва ваколатлари қуйидагиларданиборат:

- кундалик ва келажак режаларини амалга ошириш нитаъминлайди;
- таъсисчилар умумий йиғилишининг қарорларини амалга оширишни таъминлайди ва ҳисобот беради;
- корхона мулки ва маблағини мазкур Устав чегарасида ва таъсисчилар умумий йиғилишининг қарорларига асосан бошқаради;
- корхона номидан ишончномасиз шартномалар тузади ва уларнинг ижросини таъминлайди;
- корхонанинг штат рўйхатини тузади ватасдиқлайди;
- мазкур Уставда кўрсатилган ваколатлари доирасида ташкилотлар, корхоналар, шунингдек, таъсисчи давлатлар ва учинчи давлатлар билан

---

<sup>1</sup> «Chartaq Daexan textile» масъулияти чекланган жамият шаклидаги хорижий инвестиция иштирокидаги Ўзбекистон-Корея кўшма корхонаси бўлиб, Ўзбекистон Республикаси Наманган вилояти Чортоқ туман ҳокимлиги ҳузуридаги тадбиркорлик субъектларини рўйхатдан ўтказиш инспекцияси томонидан 2008 7 июл куни 111-сон билан рўйхатга олинган. калава ип ишлаб чиқариш маҳсулоти билан боғлиқ бўлган фаолиятларни

амалга оширади. Аниқроғи корхона пахта тола хом ашёси ва унинг чиқиндиларидан калава ип маҳсулотларини ишлаб чиқариш, сотиш, олди-сотди, экспорт қилиш ва ишлаб чиқариш учун

«Trio media star servis» масъулияти чекланган жамиятига етказиб бериш ишлари билан шуғулланади.

корхона иш фаолиятининг барча йўналишлари бўйича корхона номидан иш олиб боради;

– таъсисчиларнинг умумий йиғилиши томонидан ўрнатилган тартибларга асосан молиявий йил охирида йиллик баланс, ҳисобот ва молиявий режалар, уларнинг бажарилиши ҳисоботини тайёрлайди ва уларни таъсисчиларнинг умумий йиғилиши тасдиғига тақдимэтади;

– квартал баланси ва оператив ҳисоботтайёрлайди;

– турли хил шартномаларни ва бошқа ҳуқуқий актларни бажаради, ишончномалар беради, банкларда корхонанинг ҳисоб, валюта ва бошқа ҳисоб рақамларини очади;

– корхона ходимлари ишини ташкиллаштиради;

– корхона ходимлари билан меҳнат шартномаларини тузади ва бекор қилади, меҳнат нормалари ва ҳажмини, молиявий ва бошқа хил рағбатлантириш чораларини ўрнатади, интизомий жазо чораларини кўради;

– корхонанинг мол-мулкани, шу жумладан, унинг пул маблағларини таъсисчиларнинг умумий йиғилиши қарорларида белгиланган доирада тасарруфэтади;

– Уставда кўрсатилган ва таъсисчиларнинг умумий йиғилиши ҳал қиладиган масалалардан ташқари корхона мақсадларини амалга ошириш учун зарур бўлган бошқа масалаларни ечишга ҳақли.

Юқоридаги фикрларимиздан кўришиб турибдики, ишлаб чиқариш корхоналари раҳбарининг иш билан боғлиқ вазиятларда унинг тўлақонли фаоллигини кўриш мумкин.

Маълумки, йирик корхона ва ташкилотларда раҳбар меҳнатини ташкил этиш ўзига хос мураккаб жараён. Бозор муносабатлари шароитида барча иқтисодий муносабатлар бозор муҳитидаги талаб ва тақлиф ўзгаришларидан келиб чиқилганлиги учун корхоналардаги ходимларни йиллик динамикаси ҳам иш берувчи ва ишга жойланувчининг келишувларига боғлиқ. Наманган вилоятида фаолият кўрсатувчи йирик корхона ва ташкилотларнинг раҳбарлари

Ўз меҳнатларини ташкил этар экан,  
 улар ходимларни кўнимлилиги ёки  
 кўнимсизлигини ҳам ҳисобга олиб ҳаракатқиладилар.

2.2.1-жадвал

**Наманган вилояти йирик корхона ва ташкилотларда  
 мавжуд рўйхатдаги ходимлар тўғрисида маълумот<sup>1</sup>**

КИШИ

Кўрсаткичлар	2010 й.	2011 й.	2012 й.	2013 й.	2013 йилни 2012 йилга нисбати, %да
Йил бошига рўйхатдаги ходимлар	1 68840	16 8424	166 911	17 1567	102,8
Қабул қилинган ходимлар	1 8671	17 257	190 24	17 571	92,3
Кетган ходимлар	1 7067	17 494	184 12	19 039	103,4
Йил охирига рўйхатдаги ходимлар	1 70444	16 8187	167 523	17 0099	101,5

-жадвалда Наманган вилояти йирик корхоналари ва ташкилотларида мавжуд рўйхатдаги ходимлар тўғрисида маълумот берилган. Унда йил бошидаги ҳолатларда ўсиш суръатлари мавжуд бўлса-да, йил якунидаги ҳолатларда ўсиш суръатлари пасайган. Вилоят бўйича барча соҳа корхоналарида ишга қабул қилинган ходимлар 2013 йилда 17571 нафарни ташкил этган бўлиб, 2012 йилга нисбатан олганда 92,3%ни ташкил этган. Бу ерда камайиш тенденциясини икки маънода тушунтириш мумкин:



Биринчидан, аксарият корхоналарда иш ўринларининг қисқарганлиги кузатилган. Ҳар бир корхона раҳбари ўз меҳнати мобайнида ходимларни жой-жойига қўйиш масаласида меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларга амалга қилган ҳолда фаолиятини олиб борган<sup>2</sup>. Бунда корхоналарда меҳнат унумдорлигини оширишга бўлган эътибор ва фойдани максималлаштиришга бўлган хатти-ҳаракатлар инобатга олинган.

---

<sup>1</sup> Жадвал диссертант томонидан Наманган вилоят статистика бошқармаси маълумотлари асосида тузилган.

<sup>2</sup> Диссертант тадқиқотлари асосида – Наманган-ёғ ОАЖ, – Учқўрғон-ёғ ОАЖ, – Учқўрғондон маҳсулот-лари ОАЖ ва «Chartaq Daehan textile» ҚК кўринишидаги МЧЖ каби корхоналарнинг бошқарувидаги раҳбар ходимларнинг меҳнати ўрганиб чиқилган.

Иккинчидан, ишга қабул қилинаётган кадрларнинг мутахассислигидаги номувофиқликлар, яъни касбига кўра битирган ихтисослиги тўғри келмаслиги, ёки ихтисослик тўғри келганда, корхоналарда иш ўринларининг чекланганлиги кузатилган.

Бугунги кунда ишлаб чиқариш корхоналарида раҳбар меҳнатини ташкил этишда менежмент тизимидаги тамойилларнинг у ёки бу тарздаги қўлланилиши корхоналар фаолиятида турли хил натижаларга эришишга олиб келади. Чунки айрим раҳбарлар ўз меҳнатлари давомида технологик жараёнларга эътиборни кучайтирсалар, бошқалари ўз фаолиятларида ходимларнинг бошқарувини тўғри ташкил этишга ҳаракат қиладилар.

-жадвал

### **Раҳбар ўз меҳнати давомида инсон ресурсларини бошқаргандаги фаолият турлари<sup>1</sup>**

Раҳбар меҳнатидаги фаолият соҳаси	Нимага устуворлик берилади	Раҳбарлик асосида бажариладиган функциялар
Инсон ресурсларини бошқариш (стратегик ёндашув)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Мутлоқ янги вазифаларни ечишга</li> <li>– Глобал вазифалар, узоқ муддатли вазифаларни ечишга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Инсон ресурсларини режалаштириш</li> <li>– Шахсий қобилият ва малакани ошириш</li> <li>– Корхонанинг ходимларга сарфланадиган харажат доирасида ходимлар учун харажатларни режалаштириш</li> </ul>
Ходимлар билан ишлаш (тезкор фаолият)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Маъмурий аралашувга зарурият туғиладиган кундалик муаммоларни ечишга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш</li> <li>– Меҳнат мотивациясини бошқариш</li> <li>– Техника хавфсизлигини назорат қилиш</li> <li>– Низоларни ҳал қилиш</li> </ul>

Бирок, нима бўлганда ҳам раҳбар меҳнати корхона ишчи-ходимларини, ёки умуман инсон ресурсларини бошқариш масалаларида жуда зарур меҳнат тури ҳисобланади. 2.2.2-жадвалда раҳбар меҳнати давомида инсон ресурсларини бошқаргандаги фаолият турлари кўрсатилган. Унга кўра раҳбар

---

<sup>1</sup> Жадвал диссертант томонидан изланишлар ва ижтимоий сўровлар асосида тузилди.

меҳнатидаги фаолият соҳасига қараб, корхона бошқарувида нималарга эътибор бериши кераклиги ва бунда раҳбар ўз функциялари доирасида қандай вазифаларни бажариб бориши зарурлиги қайд этилган.

Раҳбар ўз меҳнатини ташкил этар экан, ўз фаолиятида турли-туман йиғилиш ва мажлислар муҳим ўрин эгаллаб, уларга иш вақтининг 70%и сарф бўлади. Шу сабабли, мажлисларни тўғри ташкил этиш учун қуйидагиларга алоҳида эътибор бериш лозим.

1. Мажлисида кўриладиган масала фақат жамоа томонидан ҳал этиладиган муаммодан иборат бўлиши керак. Бу муаммо битта мажлис давомида ҳал этилишилозим.

2. Мажлис қатнашчилари муҳокама этилаётган муаммо бўйича етарли тажриба ва билимга эга бўлишларикерак.

3. Мажлисида кўриладиган масалалар мавзуси қатнашчиларга улар тайёргарлик кўриш учун вақтга эга бўлишлари учун аввалдан эълон қилиниши лозим.

4. Йиғилиш ўтказиладиган сана, вақт ва жой аввалдан кўрсатилиши лозим, чунки унинг қатнашчилари ўз иш вақтларини режалаштиришларикерак.

5. Йиғилиш раҳбари аввалдан йиғилиш мақсади ва ўтказилиш шаклини белгилашлозим.

Йиғилиш ўтказилиш тартиби, эркин, ишчан муҳокама учун шароит яратиш ҳам муҳимдир.

Мутлақо ўхшаш кишилар бўлмагани каби вазифалар кўплиги сабабли мутлақо бир хил бошқарув услуби ҳам бўлмайди. Раҳбар фақат ўзига хос хусусият ва сифатлар воситасида фақат ўзига хос, мансуб услубда иш юритади. Бу маънода услуб раҳбарни шахс сифатидаги хусусиятларини, балки фаолияти хусусиятларини ифодалайди. Кишиларни бошқарар экан, раҳбар жамоанинг натижавий мақсадин кўра билади ва уни шу мақсад сари йўналтиради. Раҳбар ишнинг моҳиятига тушунган ва уни чуқур ўрганган ҳолда мутахассислар фаолиятини мохирона бирлаштириш ва йўналтириши керак.

Юқоридаги  
турибдики,

фикр-мулоҳазалардан кўриниб  
ҳар қандай

корхонада раҳбар меҳнатининг асосий ўрни бор. Бу меҳнатнинг салоҳияти қанча катта бўлса, корxonанинг бошқарилишида қулайликлар шунча кенг бўлади. Бошқача, айтганда раҳбар яхши меҳнат қилса, жамоа ҳам ўз меҳнатида ижобийроқ натижаларга эришишга интилади.

### **Ишлаб чиқариш менежментида раҳбар меҳнатини ташкил этишдаги муаммолар**

Маълумки, ишлаб чиқариш соҳаси тармоқлар ичида энг мураккаби ҳисобланади. Бу соҳа корxonаларини бошқарган раҳбарлар ўз меҳнати давомида барча чора-тадбирларда меъёр деган иборага урғу бериши керак. Хусусан, иш ўринларини яратишдан бошлаб, янги технологик жараёнларни жорий этишгача бўлган жабҳаларда раҳбарда билимдан ташқари, етарлича малака ва тажриба бўлиши керак. Энг муҳими кадрлар масаласида раҳбар чуқур мулоҳаза юритиши талаб этилади.

Ҳозирги кунда жуда кўп корxonаларда кадрларни танлаш, уларни жой-жойига қўйиш ва меҳнатда банд этиш масалаларида жузъий муаммолар бор. Бу муаммолар шундан иборатки, иш ўринлари чекланган, ишга кирувчилар эса кўп.

Олиб борилган тадқиқотлар шуни кўрсатдики, Наманган вилоятидаги аксарият корxonаларда ишчи-ходимларнинг сони нотўғри белгиланган. Бундан ташқари жуда кўп ходимлар ўз мутахассисликларига тўғри келмаган жойларда меҳнатда банддир. Янги иш ўринларини яратишда нотўғри ёндашувларнинг гувоҳи бўлиш мумкин.

Наманган вилоятидаги ишлаб чиқариш корxonаларида раҳбар кадрлар ўз ишлаб турган (раҳбарлик) корxonалари кўламида иш ўринлари яратишда фаоллик кўрсатмаяптилар. 2.3.1-жадвалда келтирилган маълумотларга кўра, 2013 йилда йил бошида 166839 та иш ўринлари бўлган бўлса, йил охирига

бориб, 164785 та иш ўринлари мавжуд бўлган. Бу 2012 йилга нисбатан олганда 101,5% ни ташкил этса-да, йил бошидашги кўрсаткичга нисбатан олганда

камайган. 2013 йилнинг ўзида 2054 та иш ўринлари барбод бўлган. Худди шундай ҳолат 2011 йилда ҳам содир бўлган. Аммо 2010 йилдаги ҳолатда таҳлилларимизнинг мазмуни аксинча бўлиб, йил бошидаги ҳолатдан йил якунида иш ўринлари кўпайган.

2010-2014 йилларда вилоят бўйича йирик корхона ва ташкилотларда янги очилган иш ўринлари сони камайиш тенденциясини олган. Масалан, 2010 йилда вилоят бўйича 10654 та янги иш ўринлари очилган бўлса, 2011 йилда 8123 та, 2012 йилда 7607 та ва 2013 йилда 5908 та янги иш ўринлари очилган. 2014 йилда эса 5105 та янги иш ўринлари очилган. Агар тегишли йилларда солиштирадиган бўлсак, сўнгги уч йил мобайнида янги очилган иш ўринлари сони 5549 тага камайган.

-жадвал

**Наманган вилояти йирик корхона ва ташкилотларда  
мавжуд иш ўринлари тўғрисида маълумот<sup>1</sup>**

ўрин

Кўрсаткичлар	2010 й.	2011 й.	2012 й.	2013 й.	2014 й <sup>2</sup> .	2014 йилни 2013 йилга нисбати, %да
Йил бошига иш ўринлари сони	16 4140	1 66287	1 61512	1 66839	17 2242	103,2
Янги очилган иш ўринлари	10 654	8 123	7 607	5 908	51 05	86,4
Қисқартирилган иш ўринлари	8 044	9 666	6 760	7 962	88 51	111,1
Йил охирига иш ўринлари сони	16 6750	1 64744	1 62359	1 64785	16 8533	102,2



Агар 2014 йилнинг ўзида йил бошига иш ўринлари сони 172242 тани ташкил этган бўлса, шу йилнинг охирига келиб, иш ўринлари сони 168533 тани ташкил этди. Бунда йил охирига келиб иш ўринлари сони 3709 тага камайган.

Олиб борилган илмий изланишлар натижаларини аниқ далиллар асосида исботлаш мақсадида, бир неча корхоналарда ижтимоий сўровномалар тарқатирилиб, ходимларнинг фикрлари ўрганилди. Бундай корхоналардан бири

---

<sup>1</sup> Жадвал диссертант томонидан Наманган вилояти статистика бошқармаси маълумотлари асосида тузилган.

<sup>2</sup>Изоҳ: 2014 йилга тегишли маълумотлар 01.10.2014 й. ҳолатида берилган.

«Chartaq Daexan textile» кўшма корхонаси бўлиб, у  
Чортоқ туманида жойлашган.

«Chartaq Daexan textile» масъулияти чекланган жамиятида раҳбар қўйидаги ролларни бажариши лозим: тадбиркор, корхона инқироздан сақловчи, музокара олиб боровчи, ишчи ходимларни ўқитиш, малакасини ошириш, иқтисодий кучларни жойлаштириш, мукофотлаш, ишчи-ходимларнинг ишига ҳамда интилишига эътибор бериш, доимий назорат, комиссияни кутиш, бўлим бошлиқларининг ҳисоботларини кўриб чиқиш ва бошқалардир.

Афсуски, биз таҳлил этаётган кўшма корхонада раҳбарнинг бу каби функцияларини бажаришда чегаравий ҳолат мавжуд. Буларни баратараф этиш зарур. Чунки корхона жамоаси билан бўлган муносабатларда барча вазиятлар корхонанинг умумий манфаати устуворлигида ташкил этилиши мақсадга мувофиқдир. «Chartaq Daexan textile» масъулияти чекланган жамиятида муҳандис лавозимида ишлаётган шахсдан қўйидаги ижтимоий вазифаларни бажариш талаб қилинади:

- мутахассислиги;
- ўз ишининг устасибўлишлиги;
- ташкилотчиликқобилияти;
- бошқарувчилик ва тарбиячилик соҳасидагибилими;
- қўл остидагиларни мураббийси сифатида иш юритишсанъати.

Амалда эса бу каби ижтимоий вазифаларни бажаришда сусткашликка йўл қўйилган. Кўриниб турибдики, «Chartaq Daexan textile» масъулияти чекланган жамиятида раҳбарлик функцияларини жорий этишда у ёки бу даражадаги муаммолар шаклланган. Аммо бу муаммоларни ҳал этиш имкониятлари бор. Чунки мазкур кўшма корхона раҳбарияти муаммоларни олдини олишга томон силжиб боровчи хусусиятларни ва фазилатларни ўзида касб этган.

Илмий изларишларимизда яна бир йирик корхона мисолида аниқ далиллар келтириб ўтишни лозим кўрдик. Хусусан,

«Учқўргондонмахсулотлари» очик турдаги акциядорлик  
жамиятида олиб

борилган тадқиқот натижаларида қуйидаги муаммоли ҳолатлар мавжудлиги аниқланди:

- раҳбарият ва ходимлар ўртасида катта барьернинг борлиги;
- интизомий масъулиятнинг сустлашганлиги;
- раҳбарият томонидан персонални бошқариш жараёнларида ходимларни ижтимоий ҳолатига эътиборнинг сустлиги.

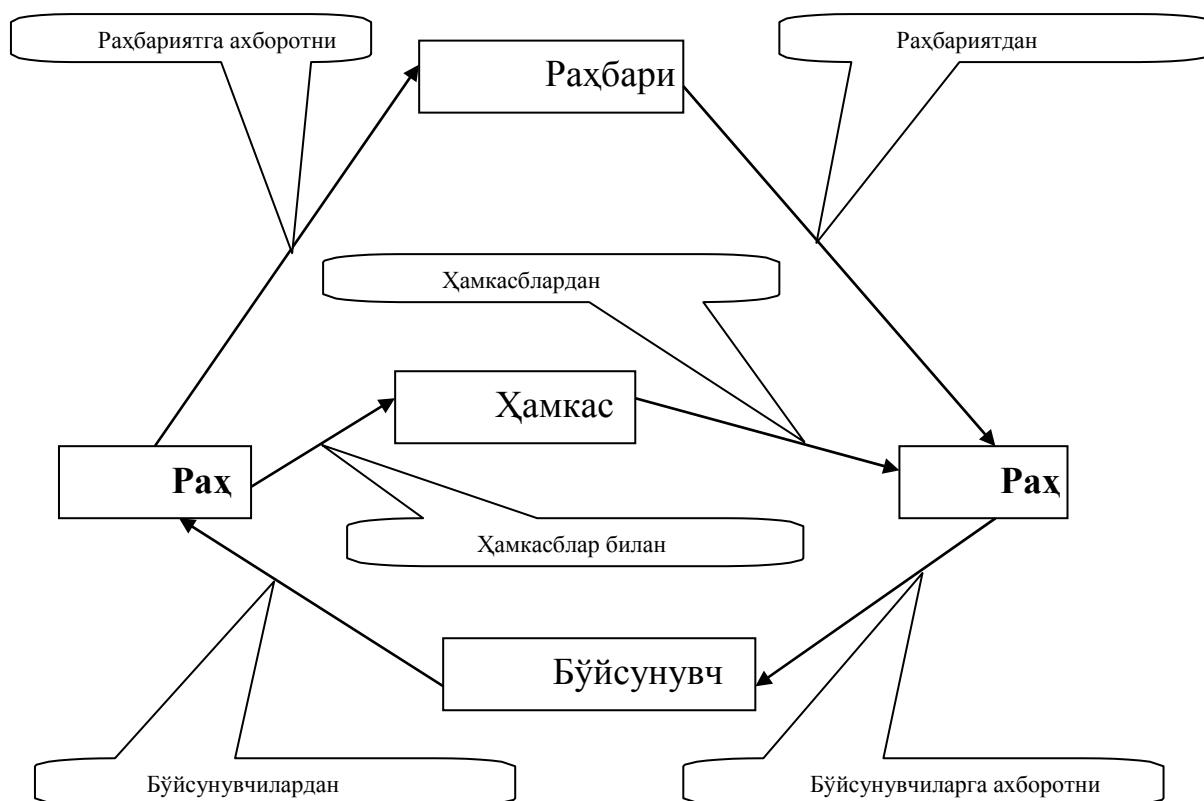
Бу муаммоларни олдини олиш бўйича қатор чора-тадбирлар кўриб борилмоқда. Шунга мувофиқ «Учқўрғондонмахсулотлари» очик турдаги акциядорлик жамиятида ижтимоий ривожланиш биринчи навбатда қуйидагиларга эътибор қаратиб борилмоқда:

- персоналнинг ижтимоий тузилишини такомиллаштириш, унинг демографик ва касб-малака таркибини яхшилаш, жумладан, ходимлар сонини тартибга солиш, уларнинг умумтаълим ва маданий-техник савиясини ошириш;
- ишлаб чиқариш жараёнида эргономик, санитария-гигиена ва бошқа шарт-шароитларни, ходимлар меҳнатини муҳофаза қилиш ва уларнинг хавфсизлигини таъминлаш;
- самарали меҳнатни, ишга бўлган ташаббускорлик-ижодий муносабатни, ҳамкорликдаги гуруҳий ва яқка тартибдаги меҳнат натижалари учун бўлган жавобгарликни моддий ва маънавий рағбатлантиришни ташкил этиш;
- жамоада соғлом ижтимоий-психологик вазиятни, шахслараро ва гуруҳлараро энг мақбул алоқаларни вужудга келтириш вақўллаб-қувватлаш;
- ходимларнинг батартиб ва дўстона ишлашига, ҳар бир шахснинг ақлий ва ахлоқий потенциалини (салоҳиятини) очиб беришга, биргаликда амалга ошириладиган меҳнатда қониқиш ҳосил қилиш муҳитинияратиш;
- ходимларнинг ижтимоий суғурталанишини, уларнинг ижтимоий кафолатлари ва фуқаролик ҳуқуқларига риоя қилинишини таъминлаш;
- ҳар бир ходим ва уларнинг оилаларида турмуш даражасини таъминлаш, уй-жой ва маиший шинамликка, озиқ-овқат маҳсулотларига, саноат

моллари ва хилма-хил хизматларга бўлган эҳтиёжларини қондириш, дам олиш вақтидан унумли фойдаланиш имконини яратиш ва ҳоказолар.

Тадқиқотларимиз давомида юқорида номлари келтирилган корхоналарда у ёки бу даражадаги низоли вазиятлар ҳам мавжудлиги кузатилди. Низоли вазиятлар турли сабабларга кўра пайдо бўлган, масалан:

- меҳнатни ташкил этишдаги камчиликлар;
- ҳақ тўлашнинг такомиллашмаганлиги;
- меҳнат шароитларидаги камчиликлар;
- меҳнат ҳақидаги қонунларга маълум даражада амал қилмаслик ҳолатлари;
- айрим бўлимлардаги раҳбарларнинг қониқарсиз савияси;
- ўзаро муносабатларда маданиятнинг етарли эмаслиги.



2.3.1-чизма. Раҳбар механизмининг ташкил этишдаги коммуникацион оқимлар

2.3.1-чизмада раҳбар меҳнатидаги коммуникацион оқимлар тасвирланган бўлиб, уни раҳбар шахс уддалаши лозим. Акс ҳолда бошқарув унумдорлигига эришиб бўлмайди. Раҳбар ўз меҳнатини самарали ташкил этиши ахборотларнинг кирими ва чиқимидаги жараёнларнинг нечоғлик билишига ҳам жуда боғлиқ. Бунда бошқаларга бўлган ишонч ва бошқаларни раҳбарга бўлган ишончи, шунингдек, коммуникацион жараённи англаш ва уддалай олиш даражаси ҳисобга олинади.

Бироқ, бугунги кунда раҳбар шахсга, айниқса ўрта поғонадаги раҳбар кадрларга топшириқларнинг кетма-кет бўлиши ва иш вақти тугагандан кейин ҳам узлуксиз меҳнат фаолияти, раҳбар меҳнатининг самарасини туширади. Масалан, Наманган вилояти шароитида маҳаллий ҳокимликнинг ва бошқа бошқарув идораларининг бевосита таъсир кўрсатиши, корхоналарнинг ишлаб чиқариш жараёнига ҳам ўзининг салбий таъсирини кўрсатмай қўймайди. Бундан ташқари вилоятда компетенцияга тўғри келмайдиган ишларга жалб этиш ҳолатлари кучайган. Хусусан, коммунал тўловларга жалб этиш, улар томонидан дам олиш кунларида кетма-кет ишлашга чорлаш, ҳар қандай раҳбар шахсни ходимлар билан бўлган муносабатларига ва ўз навбатида раҳбарнинг ўзидан юқори турувчи раҳбарият билан бўлган муносабатларига яхши кайфият бағишламайди. Бу эса ўз навбатида низоли жараёнларни авж олишига олиб келадиган муҳитни шакллантиради.

Умуман олганда раҳбар меҳнатини ташкил этганда фақат –бугун! билан ишламаслик керак. Раҳбар узоқ даврларни ҳисобга олиб ўз меҳнатини ташкил этиши ва энг муҳими ходимларни бошқаришда ўз муносабатини ва маданиятини сақлаб қолиши керак.

Раҳбарнинг кўплаб мажбуриятлари ичида ташриф қилувчиларни қабул қилиш ва суҳбат ўтказишни алоҳида ажратиб кўрсатиш лозим. Қўл остида ишловчилар ташаббуси билан қабул қилиш учун алоҳида вақт ажратиш муҳимдир. Чунки «очик эшиклар сиёсати» ташқаридан демократик хусусиятга эга бўлсада, иш вақтини нотўғри сарфлашга олиб келади. Суҳбат давомида раҳбар саволлар бериш йўли билан ходимлардан улар ниятини аниқ билиб

олиши, ўз илтимос ёки таклифларини асослаб беришига интилиши керак. Агар суҳбат раҳбар ташаббуси билан амалга ошадиган бўлса, ходим суҳбат вақти ва мақсади ҳақида маълумотга эга бўлиши керак. Бу ходимга масала мазмуни бўйича тайёргарлик кўриш психологик тангликка дуч келмаслик учун имкон яратади. Суҳбат давомида ўзаро ишонч муҳитини яратиш у муваффақиятли бўлишига имконият беради. Бунда раҳбар суҳбат мақсади ва ходимнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиши керак. Суҳбат охирида раҳбар албатта муҳокама этилган масала бўйича эришилган натижа ва уни кейинча ҳал этиш йўллари қайд қилиб қўйиши керак.

Раҳбар меҳнати самарадорлигининг муҳим омилларидан бири – қабул қилинган қарорларни бажарилишини назорат қилишни ташкил этишдир. Назорат раҳбарнинг доимий вазифаси бўлиб, унинг иш режасида ҳисобга олиниши лозим, ҳамда материаллар билан танишув, шахсан маълумот бериш учун қабул қилиш, инспекция қилиш йўли билан амалга оширилади. Назорат қилишнинг қулай шакли – топшириқларни махсус муддатли карточкалар ва перфокарталар воситасида ҳисобга олишдир.

Раҳбар бутун жамоа ва бошқарув аппарати осойишта ишлаши учун шароит яратиши лозим, чунки бутун бошқарув тизими ва натижада бутун ишлаб чиқариш самарадорлиги шу нарсага боғлиқдир.

## **II боб бўйича хулоса**

Наманган вилоятидаги ишлаб чиқариш корхоналарида раҳбар меҳнатини ташкил этиш даражасини ижобий баҳолаш мумкин. Чунки корхоналарда олиб борилган раҳбарлик туфайли бир қатор иқтисодий кўрсаткичларнинг динамикаси юқорига томон ўсиб борувчи тенденцияга эга.

Хусусан, вилоятда 2014 йил якуни билан 2900 дан зиёд фаолият кўрсатаётган саноат корхоналари томонидан ҳисобот даврида 1965,0 млрд. сўмлик (112,5%) саноат маҳсулотлари, 1205,0 млрд. сўм (113,7%) халқ

истеъмоли моллари ишлаб чиқарилиб, прогноз  
(112,5% ва 112,0%) параметрлари тўлиқтаъминланди.

Бундан ташқари Наманган вилоятида йирик ишлаб чиқариш корхоналари билан бир қаторда кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик корхоналари ҳам фаолият кўрсатиб, улар саноатнинг жуда кўп соҳаларига кириб борган. Жумладан, миллий хунармандчиликнинг ривожланишига катта эътибор берилмоқда.

Бироқ, раҳбар меҳнатини ташкил этишда муаммолар ҳам йўқ эмас. Бугунги кунда вилоятда фаолият кўрсатаётган айрим корхона раҳбарлари томонидан ўз меҳнатларини ташкил этишларида жиддий камчиликларга йўл қўйилган. Бу камчиликлар бир бомондан раҳбар шахснинг ўзига боғлиқ бўлса, иккинчи томондан ташқи муҳит шароитларига боғлиқлиги тадқиқот натижаларида аниқланди.

Раҳбар меҳнатини ташкил этишда «Chartaq Daexan textile» масъулияти чекланган жамият шаклидаги хорижий инвестиция иштирокидаги Ўзбекистон-Корея қўшма корхонаси ҳамда «Учкўрғондонмахсулотлари» очик турдаги акциядорлик жамиятининг бошқарилишидаги амалий жараёнлар таҳлилидан фйодаланилди. ушбу корхоналар мисолида бугунги кунда раҳбарликни олиб бориш ҳолатлари ўрганилди ва муаммолар борлиги аниқланди.



### **3-БОБ: ГЛОБАЛЛАШУВ ЖАРАЁНЛАРИДА КОРХОНАЛАР БОШҚАРУВИДА РАҲБАР МЕҲНАТИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ ЙЎЛЛАРИ**

#### **Менежментнинг замонавий услубларини жорий этишда этика ва маданиятнинг аҳамияти**

Ҳозирги даврда жуда кўп компанияларда модернизация жараёнларитобора кенгроқ қўлланиб борилмоқда. Бу борада нафақат технологик ва иқтисодий йўналишдаги чора-тадбирларни замонавийлаштириш балки, инсонлар, айниқса раҳбар ва ходимлар ўртасидаги муносабатларни ҳам замонавий услубларга асослаш чоралари кўрилмоқда. Бундай чора-тадбирлар кўпроқ менежерлар, яъни раҳбар кадрларнинг иш жараёнларида аниқ шаклланиши керак.

Агар менежментнинг инсоний муносабатлар мактаби намоянларининг фикрига таянадиган бўлсак, ҳозирги кунда этика ва маданиятнинг бошқарувчилик соҳасидаги аҳамияти ошиббораётганлигининггувоҳибўлишимиз мумкин. Амалиётда менежер маданияти аниқ кўрсаткичларда ўз ифодасини топади. Уларни қуйидагича уч гуруҳга бўлибўрганилади:

1. Менежернинг ўзига хос маданиятининг шаклланганлиги: бунда менежер сўз билан иш бирилигига эътибор бериши керак. Белгиланган муддатда мўлжалланган ишни бажаришни назорат қила билиши лозим. Ҳатто менежер ўзи ҳам белгиланган интизомга риоя қилаётганини кузата олиши даркор. Менежерлик лавозимидаги кадрлар ўз малакасини доимо ошириб боришлари зарур. Ўзига ва ходимларга нисбатан талабчан бўлиш керак. Ташқи кўриниши, кийинишида номувофиқ кўриниш бўлмаслигикерак.

2. Менежернинг жамоага хос маданиятли бўлиши: Компания ишчи-ходимларига эътибор ва хурмат, хайрихоҳ ва илтифотли бўлиши лозим. Бунда менежер халқпарварлик хислатларини намоён қила олиши керак. Олижаноблик ва беғаразлик, ҳолислик, кишиларнинг кадрига етиш каби хусусиятлар асосида

атрофдагилар билан муносабатда бўлиши керак. Бугунги кунда инсоний муносабатлар мактаби намояндаларининг илмий қарашларида ҳам айнан шу жиҳат устуворлик касб этмоқда. Буни айниқса ривожланган мамлакатларда

фаолият кўрсатаётган таниқли  
компаниялар бошқарувидаги ички муҳит

ҳолатларидан англаб олиш қийинэмас.

**3. Менежернинг жамиятга хос маданиятли бўлиши:** Жамият бахт-саодати йўлида ҳалол меҳнат қилиши, жамият бойлигини кўпайтириш ҳақида ғамхўрлик қилиши, қонунларга, ҳуқуқий акт ва битимларга, давлат интизомига қатъий риоя қилиши зарур. Бунда менежер юқори даражадаги фуқаролик, ватанпарварлик бурчини бажара олиши керак. Кўпфигрликка очик кўнгилик бўлиш ва уни ҳурмат қилиши шунингдек, ҳуқуқий, моддий ва маънавий жавобгарликни тан олиш ва риоя қилиш каби хусусиятларни ҳисобга олиши шарт. Масалан, Японияда мавжуд компанияларда раҳбарлик қилаётган аксарият кадрлар шу йўналишни замонавий бошқарувнинг энг мақбул вариант деб билдилар.

Бу ҳақида гапирганда, «...бошқарув жараёнлари, шунингдек, бизнессоҳасига ва фуқароларга давлат хизматлари кўрсатиш тизимини шакллантириш концепцияси ва комплекс дастурини ишлаб чиқишни жадаллаштиришга, ахборот тизимларининг идоралараро ва идоравий комплексларни интеграция қиладиган миллий тизимини яратишга алоҳида эътибор қаратиш лозим»<sup>1</sup>. Республика Президентининг бу фикрлари асосида шундай қарорга келиш мумкинки, ҳар бир раҳбар ўз олдига маълум бир мақсадни қўйиб, у мақсадни амалга оширишда жамият олдигаги масъулиятини ҳис этиш зарур. Бу эса модернизация жараёнларини амалга оширишдаги раҳбар кадрларни ўзига хосхусусиятларидандир.

Раҳбар-менежер корхонанинг қайси бўғинида бошлиқ бўлишидан қатъий назар, ўзининг асосий мажбурияти, яъни қўл остидагиларни ўзининг мисолида тарбиялашни унутмаслиги керак. Чунки менежер нафақат бошлиқ, у ўз навбатида ҳам тарбиячи, ҳам социолог, ҳам психологдир. Бунинг учун менежернинг ўзи шу босқичдан ўтган бўлиши керак. Содда қилиб айтганда, менежер – бу кишилар ўртасидаги мураккаб муносабатларни сақловчи,

---

<sup>1</sup> Каримов И.А. Бош мақсадимиз – кенг қўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш. –Т.: Ўзбекистон, 2013. 26 бет.

уйғунлаштирувчи «мухандисдир». Бугунги кунда жамиятимиз ана шундай раҳбарларга ўта мухтождир.

Бошқарувчи кадрлар олдида турган муҳим вазифалардан бири «бу қабул қилинган қонунларнинг ижро этувчи ҳокимият, яъни ҳукумат томонидан марказда, ҳокимликлар томонидан эса жойларда қандайбажарилаётгани устидан қатъий парламент назоратини, ...ўрнатишдан иборатдир»<sup>1</sup>. Бундай назоратни ўрнатиш билан жойларда бўлаётган ислохотлар натижасини кузатиб бориш ва шу билан юзага келаётган муаммоларни бартараф этиб бориш чораларини жорий этиш зарур. Шу билан бирга раҳбар билан ходим ўртасидаги муносабатларда ўзаро фикр алмашиш ва ишлаб чиқариш жараёнидақатнашувчиларни фикрларини бевосита ўрганиб боришга эришиш имкониятларини яратиб бориш мақсадга мувофиқдир.

Менежер ходимларни қабул қилиш, уларнинг ташвишларига қулоқ солиш, оғирларини енгил қилиш вазифаларини уддалай олиши керак. Қабулингизда бўлган кишининг муаммосини ҳал этиш имкониятингиз бўлмаган тақдирда ҳам сиз у кишини самимий илтифот билан кузатинг ва хайрихоҳлик билан ишининг ўнгланиб кетишига умид бахшида этинг. Умуман, хизмат юзасидан қабул чоғингизда қуйидаги қоидага риоя қилсангиз мақсадга мувофиқдир:

- учрашганда -хушфезъллик,
- тинглаш чоғи - эътибор,рағбат,
- бахслашганда - кўп нарса билишгақизиқиш,
- танқид пайтида - ўзини тутабилиш.

Компанияда менежерлардан қайси бири, қандай масала юзасидан кишиларни қабул қилиши аниқ белгилаб қўйилиши зарур. Чунки уч хил поғонадаги менежерларнинг ўзи бошқарадиган объектлари бўлади. Бўйсунувчиларнинг илтимосига кўра қабул қилганда раҳбар уларга илтимос ва таклифлариникисқабаёнқилишниўргатишилозим.Агарраҳбарўзитаклиф

<sup>1</sup> Каримов И.А. Асосий вазифамиз – ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янадаюксалтиришдир.

–Т.: Ўзбекистон, 2010. 25 бет.

---

қилиб қабул этса, бўйсунувчи бу ҳақида олдиндан хабардор қилиниши керак. Сухбат чоғида ишонч муҳитини вужудга келтириш лозим, сухбатдошни мажбур қилиш, шаънини пастга уриш мумкинэмас.

Ҳар бир раҳбар компания ёки ташкилот ички муҳитида юзага келган муаммони муҳокама қилишда энг аввало ўзи обдон тушуниб етиши ёки ҳеч бўлмаса муаммонинг ечими бўйича ўзининг мустақил фикрига эга бўлиши лозим. Шундагина у муаммо ечими бўйича таклиф қилинган мутахассислар билан тенгма-тенг мунозара, баҳс юрита олиши мумкин.

Раҳбар маданияти унинг минбарга чиқиб сўзлаган чоғида, у ерда ўзини тутишида, нутқида ўз аксини топади. Раҳбар минбардан туриб ўзини ижобий томондан намоён қила олиши учун қуйидагиларга эътибор қаратиши керак:

- нутқ сўзлаётганда равон ва тушунарли бўлиши керак;
- нутқда хатога йўл қўймай, кўча сўзларини ишлатилмагани маъқул;
- нутқда овоз баландлигини кузатиб бориш керак;
- муҳим фикр ва мулохазали ўринларда такрорлаш ҳамда урғу беришга тўғри келади;
- тингловчиларни диққат эътиборини кузатиб бориш керак.

Шуни алоҳида эсда тўтиш керакки, тингловчи қуйидагиларга қараб раҳбар шахсга баҳоберади:

- раҳбарнинг минбарда ўзини (эркин) тутишига;
- раҳбарнинг нутқидаги сўз бойлигига;
- раҳбарнинг ташқи кўриниши, яъни кийинишига;
- нутқ мавзуини қайси даражада тушунтиришига.

Музокараларни ўтказишда ҳам менежер етарли тажрибага эга бўлиши лозим. Музокара – бу махсус фаолият тури бўлиб, ўзининг қонун-қоидалари ва қонуниятларига эга. Бу жараёнда бир-бирини ўзаро тараққий эттириш, ҳамкорликда муаммоларни таҳлил қилиш кабиларга эришилади. Музокаралар олиб борилганда менежер кескин кўринишдаги ихтилофлардан ҳоли бўлиб,

Ўзаро манфаатли ечимларни топишга интилиши керак. Чунки музокарадаги ютуқ энг аввало мунозаранинг мантиқийлиги эвазига эришилади. Музокара



вақтида менежер ўзини шундай тутиши керакки, мунозара жараёнида у ўзинининг мавкеини кучайтирувчи далилларга эътиборини қаратиши лозим. Ғоя товардан кўра қимматлироқ эканини унутмаслигикерак.

**Раҳбар сўзлашганда ишлатиши мумкин бўлган  
ижобий ва салбий ибораларнамунаси**

И жобий	С албий
Мен ўз фикримни аниқ ва тўла айта олмадим.	Сиз мени тушуна олмайсиз.
Мен хатога йўл қўйдим ва уни тузатаман.	Бу менинг айбим эмас.
Буни бошқача тушунтиришга ҳаракат қиламан.	Юз марталаб Сизга такрорляпман.
Асрлаб яшайсану, асрлаб ўрганар экансан.	Менинг иш тажрибам шу.
Эҳтимол, бунга биз турлича ёндашар эканмиз.	Сиз ноҳақсиз, мен ўз фикримда қоламан.

Маълумки биз техника-технология ривожланган даврда яшяпмиз. Улардан унумли фойдаланиш бир неча миллионларни тежайди, десак хато қилмаймиз. Бугунги кунда иқтисодиётни бошқариш узвий алоқаларўрнатишни таказо этади. Бундай иқтисодий алоқалар ҳозирги кунда фойдаланилаётган алоқа воситалари орқали амалга оширилмоқдаки, ундан фойдаланиш раҳбар меҳнатини осонлаштиради ва масофани яқинлаштиради. Масалан, телефон – айни даврда ҳар бир раҳбар учун энг зарур алоқа воситасидир. Ундан фойдаланганда ўзига яраша сўзлашиш маданиятига риоя қилишимиз керак. Сўзлашганда аниқ ва лўнда иборалар ишлатилгани маъқул. Кўнғироқ қилишдан олдин мақсадни белгилаб олиш, муҳим сўзлашув режасини тузиб олиш лозим. Айниқса нотаниш (янги алоқа ўрнатаётган) киши билан гаплашганда шунга эътибор бериш керакки, сўзлашувдан сўнг у (нотаниш) киши сиз ҳақингизда яхши таассуротқолдирсин.

Раҳбар ўзининг маданиятини яна шунда намоён эта олиши керакки, у топшириқ бериш маданиятини ҳам уддалаши керак. Ташкилочиликнинг, хусусан, раҳбарликнинг қоидаси – бу ишни бошқаларга топшириш, раҳбарнинг ўзи эса шу топшириқнинг бажарилиши устидан назорат қилишидемақдир.

Агар раҳбар ҳар хил майда чуйда ишлар билан ўралашиб қолиб, уларга ўз вақтини сарфласа, бу жуда хунук иш бўлади.

Раҳбар ўз қўл остидаги ходимига топшириқ бераркан, у қуйидагиларга эътибор бермоғи лозим:

- топшириқ объектив зарур бўлмоғи лозим,
- шу топшириқнинг бажарилишига тўлиқ ишонч бўлмоғи керак,
- топшириқни беришдан олдин у тўғрида бажарувчи билан маслаҳатлашиш,
- раҳбарга боғлиқ бўлган шароитларни яратиб бериш,
- бўйсунувчининг имконияти ва шароитини ҳисобга олиш,
- топшириқни илтимос шаклида ифодалаш,
- топшириқни очик кўнгиллик билан охиста ифодалаш ва бериш,
- топшириқ бериш жараёнида хушмуомала ва самимий бўлишни унутмаслик,
- қўл остингизда ишлайдиган ходимларни ўқитиш учун вақт топиш зарурлигини эсдан чиқармаслик,
- топшириқнинг ўта муҳимлигини ходимингизга тушунтириш ва уни қизиқтириш,
- битта бўйсунувчига бир неча топшириқ бермаслик,
- топшириқни бажариш муддати ва унинг натижаларини тақдим этиш шаклини аниқ кўрсатиш,
- бўйсунувчи бажарадиган ишни бажармаслик,
- топшириқнинг бажарилишини талаб қилиш,
- рухсат этилмаган топшириқ беришдан сақланиш.

Раҳбар шу нарсани тушуниб олиши керакки, у ҳамма ишларни миридан-сиригача билиб олиши шарт эмас, бунга хожат ҳам йўқ. У қуйи бошқариш

бўғинларига ҳуқуқлар бериш, масъулият ва вазифалар юклаш усулини эгаллаб олмоғи керак.

## Модернизация жараёнларида раҳбар меҳнатини ташкил этиш ва менежмент самарадорлигини такомиллаштириш

2015 йилга келиб миллий иқтисодиётнинг барча тармоқларида модернизация жараёнлари кенг авж олди. Миллий иқтисодиётни модернизациялаш асосида бошқаришни йўлга қўйиш ва бунда фаолликни ошириш давр талабига айланди. Бозор иқтисодиёти шароитида ҳар қандай бозор субъекти янгича модернизация услубларидан ва бошқарувнинг янгича андозаларидан фойдаланишга ҳаракат қилади. Чунки бошқарувчи шахсларнинг ўзи ҳам рақобатлашишга мослашиб, ўз билимини такомиллаштириб бормоқдалар. Шу боис, модернизация жараёнларини бошқаришининг бундан буён ҳам ўрганадиган тамойиллари, қонуниятлари мавжуддир, деб ҳисоблаймиз. Чунки модернизация жараёнларини бошқаришнинг ўзи такомиллашиб, ривожланиб боровчи ходисадир. Шу туфайли аксарият раҳбарлар ўз бошқарувини ташкил этаётганда «раҳбарликнинг ёки бошқарувнинг барча сирларини ўзлаштириб бўлганман», деган хулоса чиқаришга шошилмайдилар.

Раҳбарга хос бўлган муҳим хусусият кишилар фаолиятини рағбатлантирувчи омилларни яхши билиш, ҳар бир кишини у ёки бу вазифани бажаришга қизиқтира олишдир. Бу айниқса, у ёки бу корхонага ишга кириб, уларни келажакда нима кутишини билиш лозим бўлган ёшлар билан ишлашда муҳимдир. Раҳбар ўз меҳнатини шундай ташкил этиши керакки, У ходимни бошқаришга ўтганда, ходимларнинг қайси бири, ким ва қачон, қайси асбобда ишни бажариши, қайси асбобни қандай ишлатиш зарурлигини ўрганган, ким нотўғри бажариши мумкинлиги, кимни қайси ерга қўйиш кераклигини билиши лозимдир.

Наманган вилоятидаги ишлаб чиқариш корхоналари мисолида раҳбарларнинг фикрини ўрганиш юзасидан ўтказилган ижтимоий тадқиқотларимиз<sup>1</sup> натижалари юқоридаги фикрларимизни амалий жиҳатдан тасдиқлайди. Бироқ, биз ўтказган ижтимоий сўровнома натижаларидан шуни

---

<sup>1</sup> Ижтимоий тадқиқотлар диссертант томонидан вилоят бўйича ишлаб чиқариш корхоналарида сўровнома тарқатиш асосида олиб борилди.

англаш мумкинки, ҳозирги раҳбарларнинг 96,4 фоизи бозор иқтисодиётини қўллаб-қувватласалар, уларнинг атиги 1,7 фоизи бозор иқтисодиётидаги муносабатларга нисбатан салбий фикрларини билдиришган. Қолган 1,9 фоизи умуман жавоб беришни хоҳлашмаган, яъни анкета саволи жавобсиз қолдирилган.

Фикримизча, анкеталаштирилган раҳбарларнинг ана шу 3,6 фоизи бозор иқтисодиёти тизимида ўзларининг раҳбарликларини амалга ошириб борсаларда, кўнгиллари тўлмаётганлигини қайд эта олмаганлар. Бундай раҳбарларнинг ҳозирги шароитлардаги бошқарув жараёнларида сунъий тарздаги муаммоларни келтириб чиқаришга мойилликлари бўлади. Шу боис давлат идораларидаги айрим раҳбар ходимлар ўзининг бошқарувини модернизация асосидаги бозор муҳитига асосланган шароитларга мослаштира оламаяптилар.

Бундай жараёнларни олдини олиш учун давлат идоралари ва хўжалик юритувчи субъектлар ўртасидаги муносабатларнинг демократик тамойиллар ва уларнинг иқтисодий саводхонлиги ҳамда маданиятини оширишга асослантириш мақсадга мувофиқдир.

Модернизация жараёнлари бошқарувининг такомиллашувида иқтисодий маданият етарли даражада шаклланганлигини тасдиқловчи далиллар бўлиши керак. Шундагина раҳбарлик қилиш ва хўжалик юритишда субъектив салбий ҳолатларнинг келиб чиқиши гачекқўйилади. Агар бундай жараёнлар амалиётда қўлланилса, хўжалик юритиш субъектларининг манфаатларига асоссиз путур етказилмайди, эркин иқтисодий фаолият доираси кенгайди ва бошқарув тизимининг мукамаллигига эришилади. Бунинг учун эса изчил иқтисодий тарбияишлар тизимини ишлаб чиқиш ва амалиётга тадбиқ этишимиз зарур.

Шуни алоҳида қайд этиш керакки, иқтисодиётнинг барча тармоқларида фаолият кўрсатаётган раҳбар кадрлар янгича иқтисодий фикрлашга эришишлари лозим. Ҳар соҳада юксак малакали кадрларни янгича иқтисодий фикрлайдиган даражада тайёрлаб бориш – бугунги кун талабидир.

Бундай салоҳиятли ишларни амалга ошириш учун барча ўқув юртларида, мактабларда замонавий иқтисодиёт ҳақидаги билимларни ўргатиш-ўрганиш ва бу фанлардан имтиҳонлар жорий этишни йўлга қўйиш мақсадга мувофиқдир. Бу, мақсаднинг бир томонидир. Мақсаднинг иккинчи томони, иқтисодиёт фанларини ўқитиш учун шу соҳанинг малакали мутахассисларини жалб этиш талаб этилади.

Маълумки, Наманган вилоятидаги ишлаб чиқариш корхоналарида иқтисодий алоқалар олиб бориш яхши йўлга қўйилган. Масалан, бир неча йиллардан буён корхоналарда компьютер технологиялари ва Интернет тизими жорий қилинган. Аксарият корхоналар ишлаб чиқариш жараёнларини ташкил этиш ва маҳсулотлар бозорини ўрганишда шу каби замонавий технологиялардан фойдаланиб келмоқдалар. Корхоналараро рақобат муҳитида компьютерлашган тизимнинг аҳамияти беқис бўлмоқда. Аммо улардан унумли фойдаланишга ўтилмаган ишлаб чиқариш корхоналари ҳам йўқ эмас. Далил сифатида айтиш мумкинки, ҳозирги кунга қадар «Учқўрғон-ёғ» акциядорлик жамияти томонидан кадрларни Интернет тизимида ишлашга ўргатиш курслари учун тўловлар амалга оширилмаган.

Фикримизча, бундай ҳолатларга йўл қўймаслик керак. Бундан ташқари раҳбар ходимларни менежментни замонавий услубларини ўргатиш курсларига жалб этиш масалаларини ҳал этиш зарур. Қолаверса, маҳаллий матбуот рўзномаларида ҳам юқоридаги фикрларимизни давом эттирувчи мақолалар ва мулоҳазали фикрларни чоп этиб бориш зарур.

Шуни алоҳида айтиш керакки, бозор иқтисодиёти муносабатлари жараёнида ошкоралик тамойилари устувордир. Шунинг учун ошкораликни таъминлаш биринчи даражали устувор вазифаларимиздан бўлиб қолмоғи лозим. Энг муҳими бошқа давлатларнинг иқтисодий тажрибаларини ўрганиш ва улардан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Жаҳоннинг ривожланган давлатларида ишлаб чиқилган бошқарув моделларини ўрганиш, уларнинг ижобий томонларидан фойдаланиш ва салбий томонларини таҳлил этиш орқали тўғрихулосачиқиришкаттааҳамиятгаэга.ЧункиАҚШ,Германия,Япония

каби мамлакатларда менежмент бўйича раҳбарларга тааллуқли бўлган ва ўрганса арзийдиган тажриба ортирилган. Бу каби давлатларда айна даврда менежментни янада такомиллашувига олиб келувчи услубларни ишлаб чиқиш ва бу услубларнинг замонавийлигини оммалаштириш чора-тадбирлари яхши кўрилган.

Жуда кўп раҳбар кадрларимиз дунёнинг ана шундай ривожланган мамлакатларида хизмат сафарларида, малака ошириш ўқишларда, анжуманларда, тажриба алмашилиш тадбирларида қатнашиб, менежмент соҳасидаги янгиликларни ўрганиб қайтмоқдалар. Ҳукуматимиз томонидан бундай чора-тадбирларни янада кучайтириш зарур.

Менежментни замонавий услубларини такомиллаштириш йўналишлари ҳақида ўз таклифларимизни берар эканмиз, бозор субъектлари ўртасида ўзаро иқтисодий хулқни шакллантириш ва рағбатлантириш лозим. Иқтисодий хулқ бу иқтисодий муносабатлар жараёнида шаклланадиган ва фақат ўзаро муносабатдаги шахсларга тегишли бўлган олди-сотди, шартномалар тузиш, воситачилик муносабатлари ва энг муҳими бошқаришда раҳбарлар томонидан эътиборга олиниши зарур бўлган одоб-ахлоқмеъёрларидир.

### **Ишлаб чиқариш корхоналарида раҳбар меҳнатини ташкил этиш ва уни такомиллаштиришда хориж тажрибаларидан фойдаланиш**

Ўзбекистонда бозор иқтисодиёти миллий моделини шакллантириш, мамлакат халқ хўжалигининг жаҳон иқтисодий тизимига интеграциялашиш зарурияти, замонавий технологияларни жадаллик билан ўзлаштириш ва рақобатбардош маҳсулотлар орқали жаҳон бозорига чиқиш мамлакатга бошқарув ходимлари рақобатбардошлигини оширишни талаб қилади.

Табиийки, бозор иқтисодиёти шароитида юқори рақобатбардошликка эга бўлган бошқарув ходимларига талаб ортади. Булар бозор инфратузилмасида



фаолият юритувчи кадрлар – муҳандислар, иқтисодчилар, маркетинглар, бухгалтерлар, менежерлар ва бошқалар бўлиб, улар янги замонавий техника ва

технологиялардан фойдалана олиши, шароитларга тез мослашиши, ҳар бир соҳада ишлай олиши, ҳаракатчанлик қобилиятига эга бўлиши керак, яъни бошқарув кадрлари профессионал бўлишлари даркор. Бунинг учун эса ихтисослашмаган карьера йўналиши бўйича бошқарув кадрларини етиштириш керак бўлади. Ушбу карьеранинг кўриниши Японияда кенг тарқалган бўлиб, уларнинг назарида, раҳбар алоҳида функция бўйича эмас, балки корхонанинг ҳар бир бўлимида ишлай оладиган мутахассис бўлиши лозим.

Кадрлар хизмат поғонасидан кўтарилаётганда, битта лавозимда 3 йилдан ортиқ туриб қолмасдан, корхонани ҳар тарафлама кўриб чиқиш имкониятига эга бўлишлари керак, яъни сотиш бўлими бошлиғи, таъминот бўлими бошлиғи билан ўзаро хизмат жойларини алмаштириши оддий ҳол ҳисобланади. Бундай сиёсат натижасида япон раҳбари ихтисосига оид махсус билимларнинг маълум бир оз қисмига эга бўлади (бу билимлар ҳар қандай ҳолатда 5 йилдан сўнг ўз қийматини йўқотади) ва бир вақтда шахсий тажрибасига боғлиқ ҳолда ташкилот тўғрисида тўлиқ таасуротларга эга бўлади<sup>1</sup>.

Маълумки, ҳар қандай ходими шга кираётганда ўз мақсадини белгилайди, яъни иш карьерасини режалаштиради. Иш карьерасини режалаштириш ва назорат қилиш шундан иборатки, бунда ҳар қандай ходим ишга қабул қилинишидан бошлаб, токи, таклиф этиладиган ишдан четлатишгача лавозимлар ёки иш жойлари бўйича горизонтал ёки вертикал ҳаракатни ташкил этиши керак. Ходим ўз истикболини нафақат қисқа ва узоқ муддатли, балки хизмат бўйича кўтарилиши учун қандай кўрсаткичларга эга бўлиши кераклигини билиши лозим. Мисол учун карьерани режалаштириш шаклларида бири, бу Японияда кенг тарқалган «Умрбод ёлланиш» тизимидир. Бу тизимга кўра, инсон маълум бир билимга эга бўлгандан сўнг ишга киради ва нафақага чиққунга қадар ўша корхонада ишлайди. Умрбод ёлланишнинг афзаллик томонлари шундаки, ҳар қандай ходим ўз истикболини корхона билан боғлайди ва шахсий юксалишини корхона юксалишига боғлиқ деб ҳисоблайди.

---

<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Манба: Японские методѹ управления. <http://www.5ka.ru/98/22538/1.html>

Бу тизим келгуси кунга ишончни шаклантиради, ходим деярли ишдан четлатилишдан кафолатланган. Шу билан биргаликда умрбод ёлланишда жиддий чеклашлар мавжуд:

- бу тизим Япониянинг йирик корхоналарида 25-35% ходимларга нисбатанқўлланилади;
- молиявий инқироз пайтида эса барибир ишдан четлатиш ҳоллари кузатилади;
- расмий хужжатларда бандлик кафолати бўйича келишувлар қайд этилмайди.

Япониянинг умрбод ёлланиш тизими – бу бандликнинг кафолатланган шаклларида биридир. Ҳозирги пайтда дунёда ишни сақлаб қолиш бўйича кафолатларга қизиқиш ортиб бормоқда. Бунга юқоридагилардан ташқари кўйидаги сабабларни ҳам кўрсатиш мумкин:

- ишдан четланишдан қўрқиш асабий ҳолатни шаклантиради ва ишлаб чиқаришни сусайтиради;
- катта ҳажмдаги ходимлар, айниқса юқори малакага эга бўлган ходимлар қўнимсизлиги корхонага қимматга тушади;

Шунинг учун раҳбарнинг малакали ходимларга бўлган эътибори алоҳида аҳамият касб этиб, уларни кадрига етиш нуқтаи назаридан қарайди. Бандлик кафолати билан таъминлаш ходимларни бошқаришда ўта мураккаб масалалардан бири ҳисобланади. Бозор иқтисодиёти шароитида тadbиркорнинг ўзи, кимни ва қачон ишдан четлатишни ҳал қилиши туфайли, баъзи бир раҳбарлар бу масалани кўриб чиқишни хоҳламайдилар. Аммо, корхона раҳбарлари ходимлардан товар ишлаб чиқариш сифатини ва унумдорликнинг оширилишини талаб қилар экан, унда улар ходимларга маълум бир ишнинг сақланиш кафолатларини тақдим этишлари керак бўлади.

Иш карьерасининг назорат қилиш турларидан бири ихтисослашмаган карьера ҳисобланади. Карьеранинг турли хил босқичларида ходим турли хил талабларини қондиради ва улар кўйидагилардан иборат.

1. Бошланғич босқич 25 ёшгача бўлиб, ўз ичига ўқишни, турли хил ишлардаги синовларни, ўз мавқеини аниқлашни бошланишини, мавжудлигининг хавфсизлигини олади.

2. Шаклланиш (оёққа туриш) босқичи 30 ёшгача бўлиб, ўз ичига ишни ўзлаштиришни, маҳоратни оширишни, малакали мутахассис ёки раҳбарни шаклланишини; ўз мавқеини аниқлашни, мустақилликка эришишни бошланишини; мавжудликнинг хавфсизлигини, соғлиқни, иш ҳақининг нормал даражасини олади.

3. Юксалиш босқичи 45 ёшгача бўлиб, ўз ичига хизмат поғонаси бўйича кўтарилишни, янги маҳорат ва тажрибаларга эга бўлишни, малака ошишини; ўз мавқеини ўсишини, аксарият мустақилликка эришишини, ўзликни намоён этишни бошланишини, соғлиқни, юқори даражадаги иш ҳақини олади.

4. Сақланиш босқичи 55 ёшгача бўлиб, ўз ичига мутахассис ёки раҳбар малаксининг чўққига эришишини; ўз малакасини ошишини, ёшларни ўқитишини; мустақилликнинг турғунлигини, ўзликни намоён этишнинг ўсишини, ҳурматнинг бошланишини; иш ҳақининг ўсиш даражасини; киримнинг бошқа манбаларига қизиқишини олади.

5. Тугалланиш босқичи 55 ёшдан сўнг бўлиб, ўз ичига нафақагачиқишга тайёргарликни, ўзига ўринбосар ва нафақахўрликда янги фаолият турини тайёрлашни, ўзликни намоён этишнинг турғунлигини ва ҳурматнинг ўсишини, иш ҳақи даражасининг сақланишини ва киримнинг бошқа манбаларига қизиқишнинг ортишини ўз ичига олади.

6. Нафақахўрлик босқичи 60 ёшдан сўнг бўлиб, ўз ичига янги фаолият тури билан шуғулланишни, янги фаолият турида ўзликни намоён этишни, ҳурматнинг турғунлигини; нафақа миқдорини, киримнинг бошқа манбаларини, соғлиқни олади.

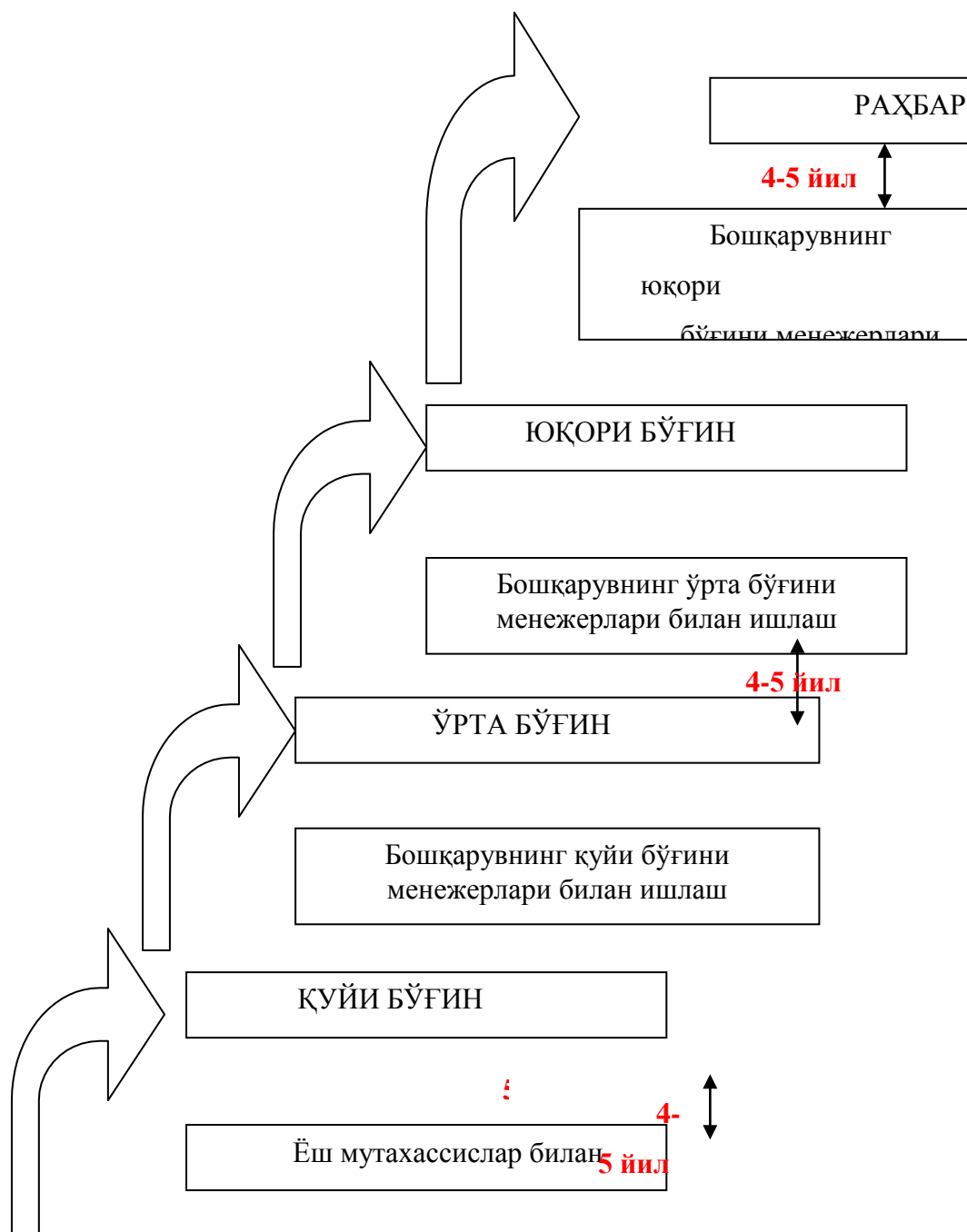
Юқоридагиларни назарда тутиб, саноат корхоналарида менежерлар захирасини тайёрлаш бўйича қуйидаги тизимни тавсия этиш мумкин. Бу тизим (3.2.1–расм) менежерлар тайёрлашнинг бешта асосий босқичини назарда тутди.

Биринчи босқич – базавий институт юқори курслари талабалари ёки бошқа олий ўқув юртларидан амалиётга юборилган талабалар билан ишлашдир.

Ходимларни бошқариш бўлинмаларининг мутахассислари талабалар амалиёт ўтайдиган тегишли бўлинмаларнинг раҳбарлари билан биргаликда раҳбарлик ишига мойил энг қобилиятли талабаларни танлашлари ва уларни корxonанинг бўлинмаларида муайян фаолиятга тайёрлашлари керак.

Тайёргарликни ва амалиётни муваффақиятли ўтаган талабалар мазкур ташкилотнинг тегишли бўлинмасида ишлаш учун юборилишига тавсия берилиши керак. Мазкур корхонада амалиётда бўлмаган ёш мутахассисларни ишга қабул қилиш вақтида улар билан тест синовлари ўтказилиши ва маслаҳат ёрдами кўрсатилиши керак.

Иккинчи босқич – корхонага ишга қабул қилинган ёш мутахассислар билан ишлашдир. Ёш мутахассисларга синов муддати (5 йилгача) белгиланиши ҳамда улар шу муддат ичида бошланғич таълим курсини (корхона билан батафсил танишишни) ўтишлари керак. Таълимдан ташқари ёш мутахассислар учун бир йил давомида корхона бўлинмаларида стажировка ўтиши ҳам назарда тутилади.



ИШГА КИРИШ

**1-2 йил**

Олий ўқув юртлари юқори курс  
талабалари билан ишлаш

3.2.1–чизма. **Японияда раҳбарларни тайёрлашда кадрлар захираси билан ишлаш тизими**



Ёш мутахассисларнинг бир йил ичида бажарган ишлари ва уларнинг ўтказилган тадбирларда иштирокини таҳлил қилиш, стажировка раҳбари томонидан берилган тавсифнома асосида стажировкага яқун ясалиши ва раҳбарлик лавозимларига кўтариш резервига киритиш учун мутахассисларнинг биринчи танлови ўтказилиши керак. Хизмат-касб жиҳатдан кўтарилиш тизимида мутахассиснинг иштирок этиши тўғрисидаги бутун ахборот унинг шахсий делосида қайд қилиниши ҳамда корхонанинг кадрлар тўғрисидаги маълумотларнинг ахборот базасига киритилиши керак.

Учинчи босқич –бошқаришнинг қуйи бўғини менежерлари билан ишлашдир. Ана шу босқичда танлаб олинган қуйи бўғин менежерларига сиртқи олий ўқув юртларини тамомлаган, ўз жамоаларида муваффақиятли ишлаб келаётган ва тест синовларини муваффақиятли ўтган ходимларнинг бир қисми ҳам қўшилади. Мазкур гуруҳ билан бутун давр мобайнида (4–5 йил) аниқ мақсадга қаратилган муайян ишлар олиб борилиши керак. Бу ходимлар вақтинча йўқ бўлиб турган раҳбарнинг вазифасини бажариб туришлари, малака оширишлари керак. Тайёргарлик босқичи тамом бўлгандан сўнг ҳар бир менежернинг ишлаб чиқариш фаолиятини таҳлил қилиши асосида иккиламчи танлаб олиш ва тест ўтказилиши керак. Иккиламчи танлашдан муваффақиятли ўтган менежерлар цех бошлиқлари ва ўринбосарларининг бўшаб қолган ўринларини эгаллашга таклиф этилиши, лекинбундан олдинана шу лавозимларда стажировка ўтишлари ёки резервга киритилиши ва бў ўринлар пайдо бўлиши билан лавозимга тайинланишлари керак. Тайёргарлик ўтказилгандан сўнг бошқа ходимлар ўз вазифаларида ишлашни давом эттиришлари керак. Шунингдек, уларнинг горизонтал ўрин алмашишлари ҳам юз беришимумкин.

Тўртинчи босқич. Бошқарувнинг ўрта бўғини менежерлари билан ишлашдир. Мазкур босқичда ёш менежерларнинг қарор топган гуруҳида ишлаб турган истиқболли цех бошлиқлари ва уларнинг ўринбосарлари ҳам қўшилади. Мазкур гуруҳ билан бутун давр мобайнида (4–5 йил) аниқ мақсадга қаратилган муайян ишлар олиб бориш керак. Бу ишлар яқка

тартибдаги режалар асосида ташкил этилиши керак. Ўрта бўғиннинг тайинланган ҳар бир менежерига у билан якка тартибда иш олиб бориши учун юқори бўғин раҳбари мураббий қилиб тайинлаши керак. Мураббий менежер ходимларини бошқариш бўлинмаларининг мутахассислари билан биргаликда даъвогарнинг шахсий сифатлари ва касб соҳасидаги билимлари, малакаларини таҳлил қилиш асосида унинг учун якка тартибда тайёргарлик режасини тузиб чиқишлари керак.

Одатда, булар тижорат фаолияти асослари бўйича таълим дастурлари, тадбиркорликка доир ўзаро муносабатлар асослари, бошқарув меҳнатининг илғор усулларига, иқтисодиёт ва ҳуқуқшуносликка доир дастурлар бўлади. Тайёргарликнинг ана шу босқичида илғор корхоналарда бошқарувнинг ўрта бўғини менежерларининг стажировкасини ўтказиш назарда тутилади, бунда корхона (бўлинма)нинг фаолиятини яхшилашга доир тадбирлар дастурларини ҳам тайёрлаш керак бўлади. Ҳар йили ўрта бўғин менежерини тест синовидан ўтказиш керак, бу орқали унинг ўз касбига доир кўникмалари, жамоага раҳбарлик қилиш маҳорати аниқланиши, мураккаб ишлаб чиқариш вазифаларини моҳирлик билан адо этиш тажрибаси текшириб кўрилиши керак. Муайян менежернинг тест натижаларини таҳлил қилиш асосида уни хизмат соҳасида янада кўтариш тўғрисида таклиф киритиш керак.

Бешинчи босқич. Бошқарувнинг олий бўғини менежерлари билан ишлашдир. Юқори лавозимларга раҳбарларни тайинлаш бу мураккаб жараёндир. Асосий қийинчиликлардан бири кўпгина талабларга жавоб берадиган номзодни танлашдир. Бошқарувдаги олий бўғин раҳбари тармоқни, шунингдек, корхонани яхши билиши керак. У ишлаб чиқариш, молиявий кадрлар масалаларида амал қилиш учун асосий функционал кичик тизимларда ишлаш тажрибасига эга бўлиши, фақулотда ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий вазиятларда малакали ҳаракат қилаолиши керак. Ушбу давр (4–5 йил) ичида юқори бўғин менежерлари хориждаги илғор корхоналарда малака ошириши ва стажировкани ўташи керак. Корхонанинг бир бўлинмасидан бошқасига ўтиш анча олдин, яъни раҳбарбошқаришнинг

қуйи ва ўрта бўғинларида бўлган вақтларида бошланиши керак. Олий бўғиндаги бўш вазифаларни эгаллашга одам танлаш ва қўйиш рақобат асосида амалга оширилиши керак.

Уни юқори бўғин раҳбарларидан иборат махсус комиссия бошқарувнинг тегишли бўлинмалари мутахассислари иштирокида ва зарурат туғилганда мустақил экспертларни жалб қилган ҳолда амалга оширишлари керак.

Хулоса қилиб айтганда ходим 42–45 ёшга етганда, яъни 17–20 йил ичида раҳбар лавозимига кўтарилиши керак. Ушбу йиллар мобайнида раҳбар корхонага яхши танилиб қолади ва корхона фаолиятини давом эттириб, уни ривожлантириши мумкин.

### **III боб бўйича хулоса**

Маълумки, бугунги кунда аксарият ишлаб чиқариш корхоналарида модернизация жараёнлари тобора кенгроқ авж олмоқда. Бу борада технологик жараёнларни бошқаришдан ташқари, иқтисодий йўналишдаги жараёнларни бошқариш ҳам муҳим аҳамият касб этмоқда. Менежмент тизимини замонавийлаштириш асосида, инсонлар, айниқса раҳбар ва ходимлар ўртасидаги муносабатларни замонавий услублар асосида ташкил этиш устувор масалалардан биридир.

Ҳозирги кунда этика ва маданиятнинг бошқарувчилик соҳасидаги аҳамияти ошиб бораётганлигини ҳисобга оладиган бўлсак, замонавий менежмент тизимини шакллантиришда инсоний муносабатлар мактабининг ҳиссаси ортиб борапти. Амалиётда менежер маданияти аниқ кўрсаткичларда ўз ифодасини топиши керак. Уларни қуйидагича уч гуруҳга бўлиб ўрганилади:

1. Менежернинг ўзига хос маданиятининг шаклланиши.
2. Менежернинг жамоага хос маданиятли бўлиши.

3. Менежернинг жамиятга хос маданиятли бўлиши.

Раҳбар меҳнати ташкил этишда маънавий фазилатлар юксак даражада ривожланган бўлса, корxonанинг иқтисодий ва ижтимоий жиҳатдан бошқариш тез такомиллашиб боради. Раҳбар шахслар жамият бахт-саодати йўлида ҳалол меҳнат қилиши, жамият бойлигини кўпайтириш ҳақида ғамхўрлик қилиши, қонунларга, ҳуқуқий акт ва битимларга, давлат интизомига қатъий риоя қилиши зарур. Бунда менежер юқори даражадаги фуқаролик, ватанпарварлик бурчини бажара олиши керак. Кўпфирлиликка очик кўнгил бўлиш ва уни хурмат қилиши шунингдек, ҳуқуқий, моддий ва маънавий жавобгарликни тан олиш ва риоя қилиш каби хусусиятларни ҳисобга олиши шарт.

Агар хорижий давлатлар тажрибасидан оладиган бўлсак, Япония менежментида кўп устуворликлар борлигини инкор этмаймиз. Ҳозирги жуда кўп корxonаларда, мавжуд компанияларда раҳбарлик қилаётган аксарият кадрлар япон менежменти тамойилларини замонавий бошқарувнинг энг мақбул вариант деб биладилар.

## Хулоса

Миллий иқтисодиётдаги ислохотларни олиб боришда ишлаб чиқариш корхоналарига алоҳида эътибор қаратилмоқда. Ишлаб чиқариш корхоналарини бошқариш эса бошқа тармоқ корхоналарига нисбатан олганда анча қийинроқ соҳадир. Бошқача айтганда, ишлаб чиқариш корхоналарини бошқариш самараси узоқроқ муддатли жараёнларни ўз ичига олади. Бундан ташқари ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этишнинг ўзи ҳам ўзига хос қийинчиликлардан иборат. Аммо ишлаб чиқариш туфайли эришиладиган фойда кўлами миқёси жуда кенг бўлиб, катта даромадларга эга бўлиш билан бирга бозорга янгидан-янги товарларни кириб келишига катта имкониятлар яратилади.

Ички бозор муҳотида товар ассортименти қанча катта бўлса, бозордаги иқтисодий муносабатлар ҳам шунча тез ривожланиб боради. Мавзуимиз бўйича биз Наманган виляотидаги ишлаб чиқариш корхоналарини танлаб олдик. Уларни бошқариш ва бу корхоналарда раҳбарлик меҳнатини олиб бориш нуқтаи назаридан таҳлилларимизни амалга оширдик.

Ҳозирги кунда раҳбар меҳнатини ташкил этиш замонавий менежментнинг таркибий қисми бўлиб, ҳар томонлама такомиллашувни талаб этмоқда. Аниқроғи раҳбар шахс ҳар томонлама кенг дунёқарашга эга бўлиб, олдида турган муаммоларни ҳал этишга ўзининг турли йўналишларида, жумладан саноат тармоғидаги муаммоларни ҳам жадал ечимини топишга ҳаракат қилиши керак. Чунки бугунги кунда, айнан ишлаб чиқариш бошқарувидаги муаммолар саноат ишлаб чиқариш самарадорлигига бевосита таъсир кўрсатувчи омиллардан бири ҳисобланади. Шунингдек, амалга оширилаётган ислохотлар бошқарув тизимини айниқса, раҳбар меҳнатини янги шароитларга мувофиқлаштиришни талаб этмоқда.

Такидлаш жоизки, ҳар қандай корхонанинг муваффақиятлари ёки инқирози бошқарув жараёнининг мақсадга мувофиқ ташкил этилганлигига, унда ишловчи раҳбарлар, ходимлар ва мутахассисларнинг фаолиятига бевосита боғлиқлиги менежмент назарияси ва амалиётида ўзига хос тарзда

талқин этилади. Корхонанинг ижтимоий-иқтисодий барқарорлиги эса бошқарувнинг самарадорлигига, унда ишловчи раҳбар кадрларнинг оқилона фаолият кўрсатишига боғлиқ бўлади. Шунинг учун бошқарув меҳнати самарадорлигини ошириш корхона иқтисодий салоҳиятини ўсишини устувор йўналишларидан бири ҳисобланади.

Бугунги кунда корхона фаолияти энг аввало инсон эҳтиёжларини кондириш хусусиятига эга бўлган маҳсулотлар ишлаб чиқаришга қаратилиши лозим. Бу ҳолатни, авваламбор, раҳбарлар, ўзини етакчи деб ҳисоблайдиган менежерлар чуқур англаши ва ундан керакли хулоса чиқариши ҳамда шунга монанд равишда ишлаб чиқаришни ташкил этиш, айниқса бошқарувга алоҳида эътибор бериш зарурдир.

Шу муносабат билан айтиш мумкинки, ҳозирда ишлаб чиқаришнинг барча бўғинларидаги раҳбар-менежерларга юқори талаблар қўйилади ва уларнинг қуйидаги хусусиятларга эга бўлишлари лозим бўлади:

- корхонани бошқариш бўйича умумий билим вақўникмаларга;
- корхона, ташкилот фаолияти турига тегишли у ёки бу тармоқдаги ишлаб чиқариш технологияси бўйича билим, малака вақўникмага;
- иш юритиш, маъмуриятчилик кўникмаларига эга бўлиш билан бир қаторда тадбиркорлик ва ишбилармонлик қобилиятига, бозордаги аҳволни таҳлил қилиб, унинг конъюктура ўзгаришларига мослашиш кўникмаларига эга бўлиши, шунингдек корхона ресурсларини кўпроқ фойда келтирадиган соҳаларга, фаолият турига йўналтириш;
- бошқарув маданиятига эга бўлиш.

Наманган вилоятида фаолият кўрсатаётган айрим корхоналар таҳлилидан кўриниб турибдики, аксарият ишлаб чиқариш корхоналарида маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми ортиб борган. Масалан, «Chartaq Daehan textile» масъулияти чекланган жамияти ёки –Учқурғондон маҳсулотлари| очик акциядорлик жамияти фаолиятини таҳлили шуни кўрсатдики, охириги йилларда бу корхоналарда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар ҳажми ортиб

борган. Ишлаб чиқариш маҳсулотларининг жами ҳажмидасезиларли даражадаги ўсиш тенденцияси мавжуд.

Бироқ, Наманган вилоятидаги айрим ишлаб чиқариш корхоналарида раҳбар меҳнатини ташкил этишда муаммолар борлигини инкор этиб бўлмайди. Бу муаммолар қуйидагилардан иборат:

– айрим ишлаб чиқариш корхоналарида раҳбарият ва ходимлар ўртасида катта барьернингборлиги;

– интизомий масъулиятнинг сустлашганлиги, аслида раҳбар меҳнатида интизом ва ижро механизмини назорати муҳим аҳамият касб этишикерак;

– раҳбарият томонидан персонални бошқариш жараёнларида ходимларни ижтимоий ҳолатига эътиборнингсустлиги;

– ишлаб чиқариш корхоналарида янги иш ўринларини яратишда раҳбар кадрларнинг фаоллиги сезиларли эмас, бунда диверсификация масалаларига жиддий эътиборберилмаяпти;

– айниқса ўрта поғонадаги раҳбар меҳнатини оқилона ташкил этилмаганлиги ва ушбу соҳа бўйича малакали раҳбар кадрларнинг етишмаётганлиги.

Юқоридаги муаммолар раҳбар меҳнатини юритишда оммавийроқ тус олган бўлиб, деярли нафақат ишлаб чиқариш корхоналарида балки, бошқа соҳа корхоналарида ҳам бу каби муаммолар йўқ эмас.

Олиб борилган илмий тадқиқотларимиз асосида «Chartaq Daехan textile» масъулиятчекланган жамият ва Учқорғондон маҳсулотлари очиқ акциядорлик жамиятда раҳбарлик фаолиятини ташкил этишда ички ва ташқи муҳит омиллари таъсирини ўрганар эканмиз, бу корхоналарда замонавий менежментни ўзига хос хусусиятларини ўзлаштириш зарурияти келиб чиқади. Бу орқали менежер фаолиятидаги сифатларни юқори даражага кўтариш, раҳбар ва мутахассис кадрлар сифатини ўзига хос таркибларини такомиллаштириб бориш мумкин. Буларқуйидагича:



Биринчи гуруҳ – умумижтимоий сифатлар бўлиб, унга раҳбар ва мутахассисларнинг маънавий, ижтимоий-психологик сифатлари киради. Бунда ишчи ходимларни бошқаришда инсон темпераментини ўрганиш масалалари биринчи даражалидир.

Иккинчи гуруҳ – касбий сифатлар бўлиб, унга маънавий-иродавий, билимдонлик, ташкилотчилик ва психологик сифатлар киради. Чунки менежер ёки раҳбар шахс ҳар қандай салбий ҳолатларда ҳам ўзини тутган ҳолда вазиятдан чиқиб кетиш имкониятини топа олиши лозим.

Фикримизча, бугунги кунда раҳбарлик қилаётган кадрлар учун замонавий менежмент услубларини ўзларининг фаолиятларида жиддий қўллашлари зарур. Замонавий менежментни янада ўрганиш, ўзлаштириш ва ривожлантириш учун эса қуйидаги таклифлар ишлаб чиқилди:

Биринчидан, янгича иқтисодий фикрлашни шакллантириш жараёнини тезлаштириш зарур. Бунинг учун:

1. Иқтисодиётнинг марказлашган бошқарув тизимининг емирилиши туфайли юзага келган иқтисодий эркинлик омилидан самарали фойдаланиш учун иқтисодиётнинг сиёсатдан устуворлиги тамойилининг бузилишига барҳам бериш лозим.

2. Жойларда меъёрий-ҳуқуқий базанинг мукамал ишлашини назорат этишни кучайтириш ва ҳуқуқий барқарорликни самарали таъминлаш учун масъул раҳбар ходимларнинг малакасини ошириш, жиддий ҳолларда ишдан четлаштиришгача бўлган чора-тадбирларни қўллаш зарур.

3. Бошқарувчи кадрларни зарур ахборотлардан фойдаланиш имкониятларини кенгайтириш ва уларни ахборот билан ўз вақтида таъминлашни йўлга қўйиш мақсадга мувофиқдир.

4. Бозор инфратузилмасини ривожлантиришга қаратилган чора-тадбирларни кучайтириш ва амалда бажарилишини назорат қилиш керак.

Иккинчидан, иқтисодий маданиятни етарли даражада шакллантириш мақсадга мувофиқ. Фақат шундагина хўжалик юритишда субъектив салбий ҳолатларнинг келиб чиқишига чек қўйилади. Иқтисодий маданият туфайли

хўжалик юретиш субъектларининг манфаатларига асоссиз путур етказилмайди, эркин иқтисодий фаолият доираси кенгаяди ва бошқарув тизимининг мукамаллигига эришилади. Бунинг учун изчил иқтисодий тарбия ишлари тизимини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш лозим.

Хулоса қилиб айтганда, ҳар бир раҳбар шахс бошқарув услубларидан фойдаланган ҳолда энг аввало ишчилар эҳтиёжини, ишга бўлган муносабатини яхшилашга қаратилган унсурларни биринчи даражали деб билиши зарур. Албатта корхонада меҳнат унумдорлигини ошириш ва фойдани максималлаштириш масалалари раҳбар учун жуда муҳим. Бирок унга эришишнинг энг самарали йўли инсон омилидан тўғри ва оқилона фойдаланишдир. Бунинг учун эса инсоннинг эҳтиёжини, меҳнатга бўлган қизиқишини, меҳнат ва иш ҳақини ташкил этишни ўз ичига оладиган корхона даражасидаги ёки вилоят миқёсидаги бошқарувга ижтимоий нуқтаи назаридан ёндашиш керак.

## АДАБИЁТЛАРҲАТИ

### 1. Ўзбекистон Республикасида қабул қилинган меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар ва Республика Президентининг асарлари

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. –Т.: «Ўзбекистон», 2014. -76б.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғрисида»ги Қонуни–Т.: «Адолат», 2000.
3. Ўзбекистон Республикасининг меҳнат кодекси. –Т.: «Адолат»,2004.
4. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури».–Т.: 2002.
5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПҚ 24-сонли қарори. «Жамиятни демократиялаштириш ва янгилаш, мамлакатни ислоҳ қилиш ҳамда модернизациялаш мақсад ва вазифаларини амалга ошириш дастури тўғриси»да. 2005. 10 март.
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПҚ 29-сонли қарори. «2005-2006 йилларда корхоналарни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш дастури тўғриси»да. 2005. 14 март.
7. Ўзбекистон Республикаси президентининг Фармони "Микрофирмалар ва кичик корхоналарни ривожлантиришни рағбатлантириш борасидаги қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида" 2005 йил 20 июнь, ПФ-3620-сон-Ўзбекистон Республикаси молиявий қонунлари II-10 –Т.:2005.
8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг –Бозор ислохотларини чуқурлаштириш ва иқтисодий янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йўналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора-тадбирлари тўғрисидаги Фармони. // Халқ сўзи. 15 июнь,2005.
9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг–Хусусий мулк, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни ишончли ҳимоя қилишни таъминлаш, уларни

жадал ривожлантириш йўлидаги тўсиқларни бартараф этиш чоратадбирлари тўғрисидаги Фармони. // Халқ сўзи. 16 май,2015.

10. Каримов И.А. Инсон манфаатлари устуворлигини таъминлаш – барча ислохот ва ўзгаришларимизнинг бош мақсадидир. // Ватанпарвар. 15 февраль,2008.
11. Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. –Т.: Маънавият,2008.
12. Ўзбекистон Конституцияси – биз учун демократик тараққиёт йўлида ва фуқаролик жамиятини барпо этишда мустаҳкам пойдевордир. – Президент Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 17 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси // Халқ сўзи, 2009 йил 6декабрь.
13. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.
14. Каримов И.А. Ўзбекистон Конституцияси – биз учун демократик тараққиёт йўлида ва фуқаролик жамиятини барпо этишда мустаҳкам пойдевордир. – Президент Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 17 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. // Халқ сўзи, 2009 йил 6декабрь.
15. Каримов И.А. Асосий вазифамиз - ватанамиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. –Т.: Ўзбекистон,2010.
16. Каримов И.А. Мамлакатимизда ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси. –Т.: Ўзбекистон, 2010.
17. Каримов И.А. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир. – Президент Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. // Халқ сўзи, 2010 йил 28 январь.
18. Каримов И.А. Бизнинг йўлимиз – демократик ислохотларни чуқурлаштириш ва модернизация жараёнларини изчил давом эттириш йўлидир. –Т.: Ўзбекистон,2011.

19. Каримов И.А. Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. –Т.: Ўзбекистон,2011.
  20. Каримов И.А. 2012 йил Ватанимиз тараққиётини янги босқичга кўтарадиган йил бўлади. –Т.: Ўзбекистон,2012.
  21. Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. –Т.: Ўзбекистон,2012.
  22. Каримов И.А. Инсон манфаати, ҳуқуқ ва эркинликларини таъминлаш, ҳаётимизнинг янада эркин ва обод бўлишига эришиш – бизнинг бош мақсадимиз. –Т.: Ўзбекистон,2012.
  23. Каримов И.А. Бош мақсадимиз – кенг кўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш. –Т.: Ўзбекистон, 2013.
  24. Каримов И.А. 2014 йил юқори ўсиш суръатлари билан ривожланиш, барча мавжуд имкониятларни сафарбар этиш, ўзини оқлаган ислохотлар стратегиясини изчил давом эттириш йили бўлади. –Т.: Ўзбекистон,2014.
- 64 б.
25. Каримов И.А. 2015 йилда иқтисодиётимизда туб таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, модернизация ва диверсификация жараёнларини изчил давом эттириш ҳисобидан хусусий мулк ва хусусий тадбиркорликка кенг йўл очиб бериш – устувор вазифамиздир. // Халқ сўзи. 17 январь,2015.

## **2. Илмий адабиётлар ва манбалар**

26. Валуев С.А.; Игнатъев А.В. Организационный менеджмент. –М.:2003.
27. Вершигова Е.Е. Менеджмент. Учебное пособие. –М.: ИНФРА-М,1998.
28. Виханский О.С.; Наумов А.И. Обучение менеджменту. –М.:2001.
29. Виханский О.С.; Наумов А.И. Менеджмент. –М.; 2005. -288с.

30. Валижонов Р.; Қобулов О. Менежмент асослари. –Т.: «Университет»,  
2009.

31. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. –М.: «Трида- ЛТД»,2003.
32. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. -4-е изд., перераб. доп. –М.: ЮНИТИ, 2009.-501с.
33. Гулямов С.С., Семенов Б.Д. Основа современного менеджмента. –Т.: ГФНТИ,2002.
34. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие.–СПб.: «Специальная Литература», 2000.
35. Глухов В.В. Менеджмент.: Учебник. –СПб.: «Специальная Литература», 1999. -700 с.: ил.
36. Друкер П. Эффективный управляющий. –М.;2004.
37. Ёлдошев Н. Ы., Надоков Менежмент назарияси. Дарслик. –Т.: Иьтисодиёт, 2013. 351б.
38. Зайнутдинов Ш. Н.ва бошыалар. Менежмент асослари. Дарслик. –Т.: Молия , 2001. – 345б.
39. Зайнутдинов Ш.Н., Исмаилова Т.С. Ишлаб чийариш менежменти. Ообув ыоолланма. –Т.: ТДИУ,2003.
40. Задарский В.И. Менеджмент. Теоретический курс. –М.:2002
41. Кабаков В.С. и др. Менеджмент: Проблемы и решения. –Л.,2005.
42. Мескон М.; Алберт М.; Хедоури Ф. Основы менеджмента. –М.:1995.
43. Максимцов М.М. и др. Менеджмент. Учебник для вузов –М.: ЮНИТИ, 1998.
44. Поршнева А.Г. Управление инновациями в условиях перехода к рынку. – М.: РИЦЛО «Мегаполис-Контакт»,1993.
45. СалиевМ.,АшуровМ.«Ишлабчиьаришменежменти»-Фарьона: «Техника»,2005.
46. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. –М.:ЗАО-1997.



47. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. –М.: «Банки и биржи»,1997.

48. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик. –Т.: Ўқитувчи, 2002. -704б.

### **3. Статистик манбалар**

49. Наманган вилояти ижтимоий-иқтисодий ривожланишининг кўрсаткичлари. // Статистик тўплам. 2013йил.
50. Наманган вилояти ижтимоий-иқтисодий ривожланишининг кўрсаткичлари. // Статистик тўплам. 2014йил.
51. Наманган вилояти ижтимоий-иқтисодий ривожланишининг кўрсаткичлари. // Статистик тўплам. 2015йил.

### **4. Интернет сайтлари**

52. [www.stat.uz](http://www.stat.uz) – Ўзбекистон Республикаси Давлат Статистика кўмитасининг расмийсайти.
53. [www.google.ru](http://www.google.ru)
54. [www.cer.uz](http://www.cer.uz)
55. [www.ceer.uz](http://www.ceer.uz) – Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт Вазирлиги ҳузуридаги Самарали иқтисодий сиёсат маркази расмийсайти.
56. [www.bearingpoint.uz](http://www.bearingpoint.uz) – USAID Bearingpoint Uzbekistan economic Reform.
57. [www.internetindicators.com](http://www.internetindicators.com)– Иқтисодий индикаторлар интернет веб-сайти.
58. [www.manajement.ru](http://www.manajement.ru) – официальный сайт Российской компании «Консалтинговая группаМД».
59. [www.obo.ru](http://www.obo.ru)
60. [www.issti.ru](http://www.issti.ru)

61. [www.bankreferatov.ru](http://www.bankreferatov.ru)

62. [www.reviem.uz](http://www.reviem.uz)

63. [www.webww.net.ru](http://www.webww.net.ru)