

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

**TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI**

**MOLIYAVIY MENEJMENT FAKULTETI**

**“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI**

**BAXTIYOROV QULAXMAD DONIYOR O'G'LI**

**“XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA RAHBARLIK  
MAHORATI VA UNI RIVOJLANTIRISH”**

5230200 - “Menejment (xizmatlar sohasi)” ta'lim yo'nalishi bo'yicha bakalavr  
darajasini olish uchun yozilgan

**BITIRUV MALAKAVIY ISHI**

**«HIMOYAGA RUXSAT ETILDI»**

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

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 y.

**«HIMOYAGA RUXSAT ETILDI»**

«Menejment va marketing» kafedrası  
mudiri iqtisod fanlari doktori, professor  
Nabiyev Elshod Ganiyevich

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 y.

**Bitiruvchi:** 5230200- “ Menejment” – ta'lim  
Yo'nalishi 4- kurs talabasi  
Baxtiyorov Qulaxmad Doniyor o'g'li

**Ilmiy rahbar:** \_\_\_\_\_ k. o'q. Raxmatullayeva N.O.

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 y.

**TOSHKENT – 2018**

Men, Baxtiyorov Qulaxmad Doniyor o'g'li ushbu bitiruv malakaviy ishini mustaqil bajardim. Ko'chirmachilik holati yo'qligiga javob beraman. Ko'chirmachilikka yo'l qo'ygan holatimda bitiruv malakaviy ishi Yakuniy Davlat Attestatsiyasi Komissiyasi raisi taqdimotnomasiga asosan bekor qilinishi va "Qoniqarsiz" baho qo'yilishi bilan tanishganman.

Baxtiyorov Qulaxmad Doniyor o'g'li \_\_\_\_\_

	betlar
<b>KIRISH.....</b>	3
<b>1-BOB. XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA RAHBARLIK MEHNATINI TASHKIL ETISHNING NAZARIY ASOSLARI</b>	8
1.1. Xizmat ko'rsatish korxonalarida rahbarlik mehnatini tashkil etishning mohiyati.....	8
1.2. Rahbarlik mahoratini shakllantirish tushunchasi va boshqaruv jarayonidagi ahamiyati.....	15
1.3. Ahloqiy tamoyillarga amal qilish orqali xizmat ko'rsatish korxonalarida rahbarlik mahoratini shakllantirish.....	22
1-bob bo'yicha xulosa.....	26
<b>2- BOB. "O'ZAGROLIZING" AJ XIZMAT KO'RSATISH KORXONASIDA RAHBARLIK JARAYONINING AMALIY HOLATI TAHLILI</b>	27
2.1. "O'zagrolizing" AJning tashkil topishi va boshqaruv strukturasi.....	27
2.2. "O'zagrolizing" kompaniyasining ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi ko'rsatkichlari tahlili.....	34
2.3. "O'zagrolizing" kompaniyasida rahbarlik mahorati va uni rivojlantirishning amaliy holati tahlili.....	37
2-bob bo'yicha xulosa.....	42
<b>3 -BOB. XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA RAHBARLIK MAHORATINI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI</b>	44
3.1. Boshqaruv jarayonida shaxslararo muloqotni samarali olib borish natijasida rahbarlik mahoratini rivojlantirish	44
3.2. Xizmat ko'rsatish korxonalarida rahbarlik mahoratini rivojlantirishda xorij tajribasidan foydalanish	53
3-bob bo'yicha xulosa.....	58
<b>XULOSA VA TAKLIFLAR.....</b>	59
<b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI .....</b>	63

## **KIRISH**

**Bitiruv malakaviy ishi mavzusining dolzarbligi.** Mamlakatimiz iqtisodiyoti jadal sur'atlar bilan o'sayotgan bir vaqtda, erkin raqobat va aholining turmush farovonligini ta'minlashda, tashkilot va korxonalarda boshqaruv faoliyatini samarali tashkil qilishda rahbarlik mahorati muhim ahamiyatga ega. Mamlakatimizning bozor iqtisodiyotiga o'tishida eng avvalo, iqtisodiy va ijtimoiy taraqqiyotni ta'minlashga katta ahamiyat beriladi. Chunki bu jarayonlarni amalga oshirish uchun yurtimiz o'zining boy tabiiy resurslaridan, mineral manbalaridan hamda fan-texnika va inson resurslaridan samarali foydalanishi zarur. Yurtimizning korxonalari boshqaruv jarayonida asosiy, e'tibor xodimlar faoliyati, ularning o'zaro munosabatlari, manfaatlari, maqsadga intilish yo'llari muhim o'rin egallaydi. Respublikamizda ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotini shakllantirish strategiyasini qabul qilinishi aholining, shu jumladan, korxonalar xodimlarining hayotini yaxshilash, yashash va ishlash sharoitini yuqori saviyaga ko'tarishni asosiy maqsadlardan biri qilib belgiladi. Korxonada miqyosida, mulkning shakli va unga bo'lgan munosabatdan qat'iy nazar, xodimlar samarali faoliyat ko'rsatishi va ularning jismoniy va aqliy salohiyatidan to'laroq foydalanish hamda har bir tashkilot oldiga qo'ygan maqsadga erishish uchun xodimlarning boshqaruv tizimini oqilona tashkil etish va rahbarlik mahoratini rivojlantirish muhimdir.

Rahbarlik mahorati firma va kompaniyalarda yo'lga qo'yilgan mahsulot ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilar mehnatining samarali tashkil qilinishiga bog'liq. Shuningdek, uning faoliyati ishlab chiqarish natijalariga sezilarli ta'sir ko'rsatuvchi va boshqaruv funktsiyalarini tezkor ravishda amalga oshirib boruvchi hatti-harakatlar jamlanmasini o'zida mujassam etadi. Mahoratli rahbar to'g'ridan-to'g'ri moddiy boylik yaratmasdan, biroq uning boshqaruvchilik faoliyati ishlab chiqarish jarayonida yuzaga keladi. Shuningdek, rahbar mahorati ishlab chiqarish ko'rsatkichlarida kuzatiladigan o'zgarishlar asosida baholanadi. Ko'rinib turibdiki, rahbar mahorati korxonaning samarali faoliyatiga ulkan ta'sir ko'rsatuvchi omil hisoblanadi.

Ayni vaqtda mamlakatimiz Prezidenti Shavkat Mirziyoev tomonidan

iqtisodiyotni rivojlantirish, korxonalarining boshqaruv faoliyatini samarali tashkil qilish, yurtimizdagi barcha sohalarda ish faoliyatini strategik reja asosida xizmat ko'rsatish korxonalarini rivojlantirish bo'yicha bir qator qarorlar qabul qilindi. 2017 yil 7 fevralda Prezident Shavkat Mirziyoev Farmon bilan tasdiqlangan "Harakatlar strategiyasi"da mamlakatimizni rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi belgilab berilgan<sup>1</sup>. Avvalo, ushbu ustuvor yo'nalishlar va ulardagi amalga oshirilishi nazarda tutilgan vazifalar hamda chora-tadbirlarning ijrosi bugungi kunning hayotiy va ijtimoiy zarurati ekanligini ta'kidlash lozim.

Shu bilan birgalikda Prezidentimiz Shavkat Mirziyoev O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 25 yilligiga bag'ishlangan tantanali marosimdagi ma'ruzasida quyidagilarni ta'kidlab o'tdilar. "Bugungi kunda dunyo miqyosida shafqatsiz raqobat tobora keskin tus olmoqda. Bunday murakkab sharoitda zamonaviy ilm-fan va innovatsiya yutuqlarini keng joriy etish bo'yicha biz uzluksiz ish olib borishimiz kerak. Nega deganda, bu masala hozirgi vaqtda aholi farovonligini yuksaltirish, davlat va jamiyat hayotining barcha sohalarini barqaror rivojlantirish, Vatanimizning yorug' kelajagini bunyod etishning hal qiluvchi omiliga aylanmoqda."<sup>2</sup>

Mustaqil Vatanimizni dunyoga tanitish, iqtisodiyotini rivojlantirish, farovon hayot qurish, yurtimizdagi korxonalar va tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil qilish, rahbarlar mahoratini oshirish va uni rivojlantirish va shu orqali korxonalar boshqaruv tizimini rivojlantirish maqsadida mamlakatimizning Birinchi Prezidenti I.A.Karimov juda ulkan ishlarni amalga oshirdilar. Ular O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining majlisidagi nutqlarida menejerlar faoliyatiga to'xtalib, quyidagilarni ta'kidlab o'tdilar:- "Mahoratli rahbar uchun zarur bo'lgan yana bir muhim fazilat shundan iboratki, u xalq bilan til topisha olishi lozim. Rahbar eng murakkab, eng qiyin vaziyatlarda ham odamlarni ko'ndirishi, ularni ba'zi bir nojo'ya yo'llardan, xatti-xarakatlardan qaytarishi va o'z atrofida sog'lom vaziyat,

---

<sup>1</sup> Mirziyoyev Sh.M. "2017-2021-yillarda O'zbekistonni rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha "Xarakatlar strategiyasi" Farmoni 7 fevral 2017 yil.

<sup>2</sup> Mirziyoyev Sh.M. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganligining 25 yilligiga bag'ishlangan tantanali marosimdagi ma'ruza. 2017 yil 7 dekabr.

sogʻlom iqlim barpo etishi darkor”<sup>3</sup>.

Ayni vaqtda mahoratli rahbarlar bozor iqtisodiyotining prinsip va qonuniyatlarini, zamonaviy menejmentning nazariyasi va amaliyotini, xoʻjalikning tashkillashgan strukturalarini loyihalash usullarini, menejment tizimidagi insonlar hatti – harakatini, toʻgʻridan - toʻgʻri motivatsiyasining usullari va shakllarini bilishi kerak. Rahbar keng dunyoqarashga va tashkilotlardagi ichki oʻzaro aloqalarni va tashqi muhit bilan oxirgi oʻzaro taʼsiri masalalari boʻyicha fikrlash tizimiga ega boʻlishi kerak. U yuqori umuminsoniy sifatlarga va psixologik qobiliyatlarga, aqlli va ongli riskga borishni bilishi kerak.

Xizmat koʻrsatish korxonalarida rahbarlik mahorati va uni rivojlantirish korxonaning ijtimoiy-iqtisodiy va umumiy samadorlik koʻrsatkichlarida oʻz aksini topadi va unga baho beriladi. Oʻzbekistonda firma va kompaniyalarni boshqarish borasida ijobiy natijalarga erishish nuqtai nazaridan kelib chiqib, mavzuning dolzarbligi rahbarlik mahoratini shakllantirish va uni rivojlantirish zarurligidan kelib chiqadi.

Shunga qaratilgan ilmiy taklif va tavsiyalarni ishlab chiqishning zarurligi ushbu masalani bitiruv malakaviy ishining tadqiqot obʼekti sifatida oʻrganish zaruriyatini yuzaga keltiradi va mazkur mavzuning dolzarbligini belgilaydi.

**Bitiruv malakaviy ishining predmeti.** Xizmat koʻrsatish korxonalarida rahbarlik mahorati va uni rivojlantirish jarayonida yuzaga keladigan mavjud muammolar va ularni hal etish yoʻllari.

**Bitiruv malakaviy ishining obʼekti.** Xizmat koʻrsatish korxonalarida rahbarlik mahorati va uni rivojlantirish yoʻllarini oʻrganishda “Oʻzagrolizing” A J kompaniyasining maʼlumotlaridan foydalanildi va bitiruv malakaviy ishning obʼekti sifatida oʻrganildi.

---

<sup>3</sup> Karimov I.A. 2014 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2015 yilga moʻljallangan eng muhim ustuvor yoʻnalishlarga bagʻishlangan Oʻzbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining majlisidagi “2015 –yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy 'zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yoʻl ochib berish- ustuvor azifamizdir” mavzusidagi maʼruzasi.2015yil, 16yanvar.

**Bitiruv malakaviy ishning maqsadi.** Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida xizmat ko'rsatish korxonalarida rahbarlik mahorati va uni rivojlantirish yo'llarini o'rganish. Xizmat ko'rsatish korxonalarini boshqarishda va raqobatbardoshligini ta'minlashda menejerlar faoliyatini takomillashtirish va istiqbollarini ko'rib chiqishdan iborat.

**Bitiruv malakaviy ishining vazifalari:**

-xizmat ko'rsatish korxonalarida rahbarlik mehnatini tashkil etishning nazariy asoslarini o'rganish;

-xizmat ko'rsatish korxonalarida rahbarlik mehnatini tashkil etishning mohiyatini o'rganish;

-rahbarlik mahoratini shakllantirish tushunchasi va boshqaruv jarayonidagi ahamiyatini o'rganish;

-ahloqiy tamoyillarga amal qilish orqali xizmat ko'rsatish korxonalarida rahbarlik mahoratini shakllantirishni o'rganish;

-O'zagrolizing"kompaniyasida rahbarlik jarayonining amaliy holati tahlil qilish;

“O'zagrolizing” kompaniyasining ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini tahlil qilish;

“O'zagrolizing” kompaniyasida rahbarlik mahorati va uni rivojlantirishning amaliy holati tahlil qilish;

-xizmat ko'rsatish korxonalarida rahbarlik mahoratini rivojlantirish istiqbollarini o'rganish;

Boshqaruv jarayonida shaxslararo muloqotni samarali olib borish natijasida rahbarlik mahoratini rivojlantirish ;

Xizmat ko'rsatish korxonalarida rahbarlik mahoratini rivojlantirishda xorij tajribasidan foydalanish;

**Bitiruv malakaviy ishi mavzusining nazariy – amaliy ahamiyati.**

Xorijiy mamlakatlar korxonalarida korxonalarida rahbarlik faoliyatini borasida F.Teylor, A.Fayol, M.Meskon kabi olimlarning ilmiy ishlarida yoritilgan.

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

BMI natijalari, xulosa va takliflari iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida xizmat ko'rsatish korxonalarida rahbarlik mahorati va uni rivojlantirishning zamonaviy usullari, vazifalari va mexanizmlari to'g'risida nazariy va amaliy bilimlar doirasi o'rganiladi. BMIning amaliy ahamiyati O'zbekiston Respublikasining xizmat ko'rsatish korxonalarida menejerlik faoliyatini olib borish, rahbarlar mahoratini rivojlantirish, qarorlar qabul qilish, amaliy chora-tadbirlar ishlab chiqishda foydalanish mumkin.

**Bitiruv malakaviy ishi tarkibining qisqacha tavsifi.** Ushbu bitiruv malakaviy ishi kirish, uchta bob, xulosa va takliflar, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatidan iborat bo'lib uzviy ketma-ketlikda ifodalangan. Bitiruv malakaviy ishining hajmi 66 bet, 10 ta rasm va 3 ta jadvaldan iborat.



## **I-BOB. XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA RAHBARLIK MEHNATINI TASHKIL ETISHNING NAZARIY ASOSLARI**

### **1.1.Xizmat ko'rsatish korxonalarida rahbarlik mehnatini tashkil etishning mohiyati**

Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida mamlakatimizda iqtisodiyotni boshqarish keng ma'noda iqtisodiy obyektlarni, jarayonlarni, munosabatlarni boshqarishni ifoda etadi. Bunday talqinda boshqaruvning har bir qismida inson omilining, odamlar ishtirokidagi boshqaruv omilining mavjudligi chetdan nazar tashlaganda ko'rinmagandek tuyuladi.

Menejment iqtisodiy nuqtai-nazaridan - bu, avvalo, hamma iqtisodiy muammolarni boshqarish sistemasi, insonlarni boshqarish. Menejment ijtimoiy nuqtai-nazaridan - bu, avvalo, mehnat jamoalari ijtimoiy talablarini qondirish, insonni tarbiyalash. Menejment jarayoni texnologiyasi esa boshqaruv apparati xodimlarining bajarayotgan amaliy ishlaridir. Shunday qilib, menejment jarayoni quyilgan masalaga erishish uchun boshqaruv apparati rahbari va odamlarning kelishilgan holda hamoxang faoliyat ko'rsatishidir.

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

Boshqaruv - ko'p ma'noli tushuncha. U ob'ektga mustahkamligini saqlash yoki tizimning bir holatdan ikkinchi holatga o'tkazishda ta'sir etish uchun kerak bo'lgan joyda qo'llaniladi. Shu bois "boshqaruv" tushunchasi boshqaruvchi ta'sirga ta'rif berish uchun qo'llaniladi.

Menejer deganda, biz rahbarni yoki ish boshqaruvchini ko‘z oldimizga keltiramiz, ya’ni, ular maxsus tayyorgarlik ko‘rgan boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini chuqur biluvchi malakali mutaxassisdir. Menejerlar yollanma boshqaruvchilar bo‘lib, aholining alohida ijtimoiy qatlamini tashkil etadi. Kompaniya firma, korxonalar, bank, moliya muassasalarining ijroiya hokimiyatga ega bo‘lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma’muriy boshqaruvchi kabilarning barchasi ham menejerlar deb yuritiladi.

Boshqaruv tizimining uch turini ajratib ko‘rsatish mumkin: birinchidan – ishlab chiqarishning uzluksiz bajaruvchilari bo‘lgan insonlar alohida mashinalar, mexanizmlar, tizimlar, ishlab chiqarishdagi texnologik jarayonlar, aniqrog‘i, ishlab chiqarish jarayonlaridagi alohida elementlarni boshqaradi.

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

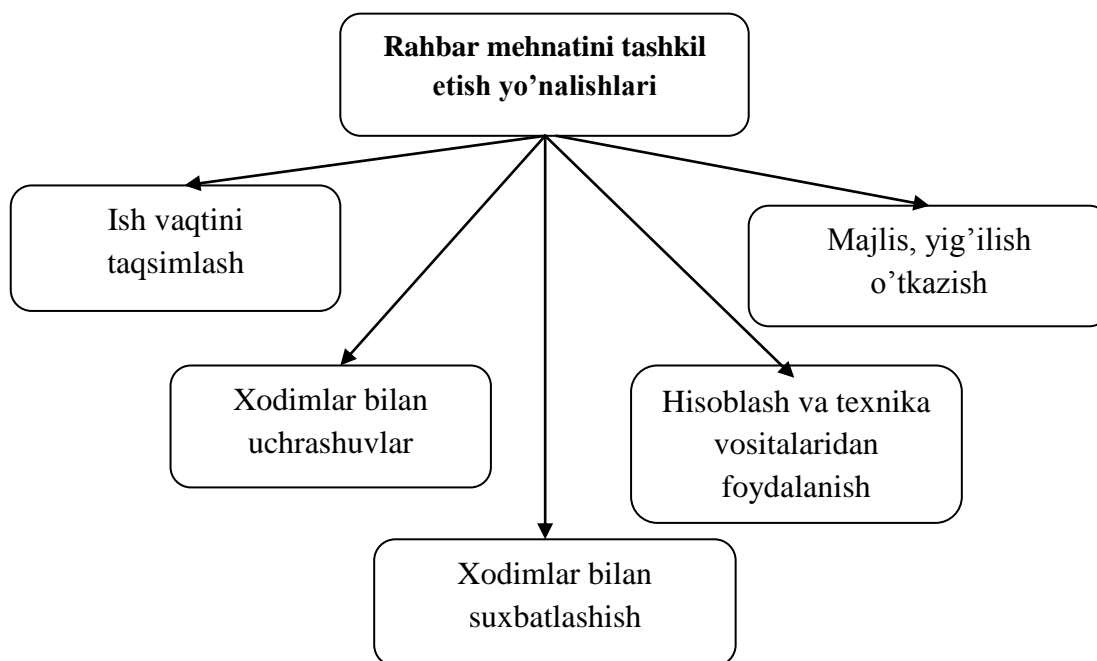
Shuning uchun menejmentning asosiy maqsadlaridan biri uning yuqori maqsadini ilmiy asosga qo‘yilishidan tashkil topadi. Bu vazifa oson emas, uning hal qilinishi butun menejment tizimi so‘zsiz bo‘ysunadigan qonuniyatni o‘rnatish bilan tengdir.

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

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

Ishlab chiqarish sohasida - bu mehnat bevosita bajaruvchi bo‘lgan jamoaning jarayonida yuzaga keladigan munosabatlar, ya’ni insonlarni boshqarishdir. Bu asosiy boshqaruv hisoblanadi, chunki insonlar ishlab chiqarishning asosiy yaratuvchi kuchidir. To‘xtovsiz va maqsadga yo‘naltirilgan

jarayon sifatida boshqaruv, xo‘jalik birligining aniq vazifalari va unda ishlayotgan qonunlar bilan chambarchas bog‘liq. Ishlab chiqarishni boshqarish, mehnat faoliyatining faol anglangan shakli sifatida, insonlarning turli xildagi emas, o‘zaro qo‘shma faoliyati bo‘lgandagina kerak bo‘ladi. Ya‘ni turli insonlarning o‘zaro mehnatdagi qo‘shma faoliyati natijasida jamiyatning iqtisodiy rivojlanish qonunlariga bo‘ysunadi.



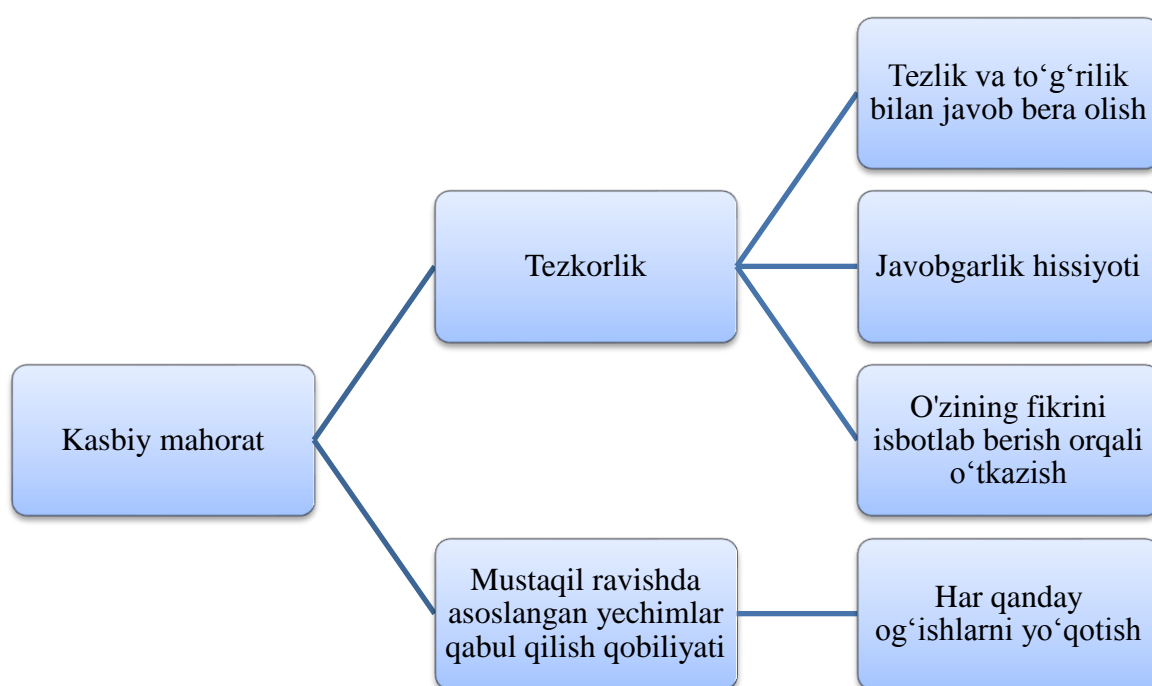
**1-rasm.Rahbar mehnatini tashkil etish yo‘nalishlari<sup>4</sup>.**

Ish vaqtdan unumli foydalanishni tahlili kunda, haftada, oy va yil davomida o‘tkazilishi mumkin. Kundalik tahlil natijalarini rahbarning o‘zi nazorat qilib turishi lozim. Bir necha tahlillar o‘tkazilgandan keyin rahbar uchun manzara oydinlashib, aniq ma‘lumotlar olinadi. Rahbar bu ma‘lumotlar asosida ish vaqtdan qanchalik to‘g‘ri foydalanayotganligini, asosiy ishlar uchun sarf qilinayotgan vaqti va ularning me‘yorini aniqlaydi. Tahlil natijasiga ko‘ra bajarilayotgan ishlar uning vazifasi doirasiga tegishli yoki tegishli emasligini ham aniqlashi mumkin. Bu natijalar rahbarning ish vaqtini to‘g‘ri va unumli bo‘lishiga xizmat qiladi.

<sup>4</sup> M.A.Ikromov., I.Z.Ikromov., Q.T.Xudoyberganov., A.Qo‘chqorov. “Zamonaviy tashkilotlarda odimlarni boshqarish”. O‘quv qo‘llanma, (ikkinchi qism).-Toshkent, 2004.167 ,bet.

Rahbar mehnatini tashkil qilishda kasbiy mahorat yuqori bo'lishi, samarali boshqaruvga olib keladi. Kasbiy mahorat - davlat tomonidan chiqarilgan qonun-qoidalarni, boshqarish va me'yoriy hujjatlarni bilish, kasbiy dunyoqarashning salmoqligidir.

Birinchidan tezkorlik va mustaqil ravishda asoslangan yechimlar qabul qilish qobiliyati va ular uchun javobgarlik hissiyoti, bo'ladigan harakatlarga tezlik va to'g'rilik bilan javob bera olish, o'zining fikrini isbotlab berish orqali o'tkazish, har qanday og'ishlarni yo'qotish yoki oldini ola bilish bo'yicha tezlikda har xil tadbirlar ishlab chiqish.



## 2-rasm. Kasbiy mahorat<sup>5</sup>.

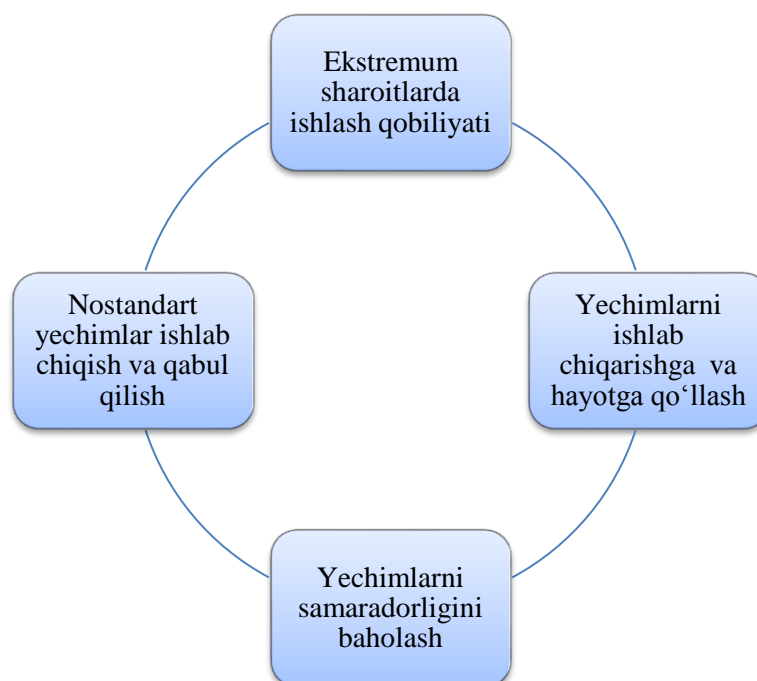
Ikkinchidan jamoa ishini - tashkil etish qobiliyati va xodimlar faoliyatini qo'yilgan maqsad sari yo'naltira bilish (reja tuzish, qo'l ostidagi xodimlar orasida ishni to'g'ri taqsimlash, xodimlar faoliyatini nazorat qila bilish).

Uchinchidan topshirilgan ishga javobgarlik hissiyotini uyg'otish va tarbiyalash qobiliyati: mehnatni iqtisodiy samaradorligini oshirish, mutaxassisligini o'stirish, yangi texnik jarayonlarni o'rganish va qo'llash

<sup>5</sup> Чаусова Н.Ю., Калугина О.А., Менеджмент: учебное пособие / кол. авторов; М.: КНОРУС, 2012. – 496 с.

masalalarida - bo'ladigan har qanday ijodiy takliflarni rag'batlantirish; jamoada yaxshi psixologik muhit yaratish, qo'l ostida ishlaydigan xodimlar faoliyatini boshqarish va kerakli masalalarni hal qilishga yo'naltirish, mehnat intizomiga to'liq rioya qilish, ma'rifatli va ma'naviyatli insonlar bo'lishlariga ko'maklashish, xodimlar to'g'risida doimiy g'amxo'rlik qilish.

To'rtinchidan ekstremum sharoitlarda ishlash qobiliyati, nostandart yechimlar ishlab chiqish va qabul qilish, ularni samaradorligini baholash, ishlab chiqarishga va hayotga qo'llash kabi jarayonlar bilan bog'liq ishlarni amalga oshirish va boshqarish jarayonidir.



### 3-rasm. Ekstremum sharoitlarda ishlash qobiliyati<sup>6</sup>

Boshqaruv jarayoni bostum, operatsiya, vosita va operatsiyasini amalga oshirish bilan tavsiflanadi. Menejment jarayoni mohiyatidan kelib chiqib, quyidagi bosqichlarni ajratish mumkin: maqsad, holat, muammo, yechim. Ko'rsatilgan ketma-ketlik bilan boshqaruv faoliyati bajariladi. Har qanday faoliyat madqsadli boshqaruvga yo'naltirilgan bo'lishi kerak, zero boshqarish maqsadga erishish uchun amalga oshiriladi. Menejmentning navbatdagi bosqichi holatlarni tahlil etish deyiladi. Bu bosqichda ishlar majmui, sistema holatini baholash, uni

<sup>6</sup> Чаусова Н.Ю., Калугина О.А., Менеджмент: учебное пособие / кол. авторов; М.: КНОРУС, 2012. – 496 с.

takomillashtirish yo'llari, ishga halaqit beruvchi elementlaridan qutulish choralari ko'riladi. Muammolar bosqichida sistemani joriy holatidagi asosiy qarama-qarshiliklar, sistema ishini yaxshilash uchun nimalar qilish kerakligi aniqlanadi. Yechim bosqichi rahbarning amaliy ishlarga o'tish faoliyatidir. Qaror qabul qilinishi bilanoq boshqariluvchi sistemalarga aniq ta'sir ko'rsatiladi, alohida oddiy boshqaruvga oid xarakterliklar bajariladi.

Rahbar mehnati jarayoni uslubi quyidagilar: axborot-analitik va tashkiliy ishlar. Axborot-analitik ishlar quyidagilardan iborat: axborotlar yigish, tahlil etish, axborotni qayta ishlash va uzatish, boshqaruv qarorlari variantlarini ishlab chiqish, boshqaruv qarorlari variantlariga doir axborotlarni saqlash va boshqalar.

Tashkiliy ishlar quyidagilardan iborat: tushuntirish, ishlantirish, ragbatlantirish, topshiriqlarni taqsimlash, ijroni nazorat qilish, ta'sir etish va boshqalar.

Insonlarni boshqarish nafaqat qarorlar qabul qilish bilan, balki uni bajarilishni nazorat qilishni ham taqozo etadi. Afsuski, ko'p holatlarda hayotimizda menejment jarayoni bajarilishi xar taraflama tashkil etilmaydi, uni tashkiliy, mazmunan, texnik tomonlari o'zaro bog'lanmaydi. Rahbar mehnati jarayoni mazmuni uni funksiyalarida ko'rinadi. Menejment funksiyasi deyilganda boshqaruvga doir ma'lum masalalarni yechishga yo'naltirilgan bir turli ishlar yigindisi tushuniladi. Boshqaruv organlari va ijrochilar ma'suliyatli boshqarish funksiyasini belgilaydi. Bu vazifalar funksional bo'lim to'grisidagi Nizom va mansabdor boshqaruvchilar uchun ko'rsatmalarda o'z ifodasini topadi. Boshqaruv jarayonining funksional tahlili xar bir funktsiya uchun ish hajmi asoslarini tashkil etadi, boshqaruvchilar sonini belgilaydi va boshqaruv tizimini loyihalashtiradi. Har bir menejer o'ziga hos boshqaruv uslubiga ega. Uslub - bu ishlash boshqarishdagi o'ziga hos yo'l, usul ma'nosini anglatadi. Shu nuqtai nazardan quyidagi tushunchalarni ajrata bilish lozim : boshqaruv uslubi, ish uslubi, rahbarning ish uslubi<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> В.Л. Полуков. "Основы менеджмента": учебное пособие, -М.: КНОРУС, 2009-240 стр.

Boshqaruv uslubi - bu boshqaruv jarayonida kelib chiqadigan muammolarni hal qilish usullari, yo'llari majmuasidir.

Ish uslubi - bu boshqaruv funksiyalarini samarali bajarish maqsadida biror bir organning yoki rahbarning bo'ysinuvchilarga aniq va nisbatan barqaror ta'sir ko'rsatish usuli va yo'llari majmuasidir. Boshqaruvning turli pog'ona va bosqichlarida turgan boshqaruv organlari va rahbarlarning ish uslublari har xildir. Shu nuqtai nazardan ish uslubi g'oyat ko'p qirrali tushunchadir.

Rahbarning ish uslubi - bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalalarni hal qilishda uning o'ziga xos yondashishidir. Rahbar qaror qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va qo'l ostidagi kishilar ishini nazorat qilganda u o'z vazifalariga muvofiq ish ko'radi.

Biroq har bir rahbar bunda o'ziga hos ravishda, boshqaruv jarayonida o'zi uchun mos bo'lgan, o'z rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan harakat qiladi. Mutlaqo bir xil ikki kishi bo'lmaganidek, rahbarlikda ham mutlaqo bir xil uslub yo'q. Rahbarlik uslubi rahbarlarning o'z qo'l ostidagilari bilan aloqasida, ularning o'zaro munosabatlarida tarkib topadi.

Uslub boshqaruv organing intellektual salohiyati, sifatlari, uning individual xususiyatlari bilan belgilanadi. Rahbarlik uslubi boshqarish metodlari bilan muayyan o'zaro aloqada bo'ladi. Boshqarish metodi ham boshqarish faolitini amalga oshirish usullari va yo'llari majmuasidan, boshqarish tizimiga samarali, maqsadga muvofiq ta'sir ko'rsatishidan, ya'ni boshqarish funksiyalarini amalga oshirish mexanizmidan iboratdir. Lekin shuni e'tiborga olish lozimki, metod bu tamomila ob'ektiv rahbarga bog'liq bo'lmagan va mustaqil tushunchadir. Uslub, garchi u ham ta'sir o'tkazish usullari majmuasidan iborat bo'lsada, metoddan farq qiladi, u yoki bu rahbarning sub'ektiv, individual hususiyatlari bilan belgilanadi<sup>8</sup>. Buni quyidagi misollarda ko'rishimiz mumkin. Barcha rahbarlar xodimlarni rag'batlantirish maqsadida boshqarishning iqtisodiy metodidan foydalanishlari kerak. Lekin ba'zi rahbarlar individual rag'batlantirishga, boshqa bir rahbarlar esa jamoani rag'batlantirishga ko'proq mablag' ajratishga harakat qiladilar. Ba'zi

---

<sup>8</sup> D.S.Qosimova. "Menejment nazariyasi" Darslik 2011,340 bet.

rahbarlar chorak natijalarga, ikkinchi bir rahbarlar esa yillik ish natijalariga qarab mukofotlashni afzal ko'radilar.

Buyruqlar va farmoyishlar chiqarish kabi boshqarishning tashkiliy-ma'muriy metodlaridan ham rahbarlar turlicha foydalanadilar. Bular bo'lmasa ham buyruq chiqarish va aksincha boshqarish funksiyalarini buyruqsiz ham muvaffaqiyatli bajarish mumkin. Buyruq chiqarib, uni nazoratsiz qoldirish ham, uning bajarilishi ustidan aniq va amaliy nazorat o'rnatish ham mumkin.

Shunday qilib, muayyan metodlarni amalga oshirishga har xil rahbarlar o'z individual uslublari bilan yondoshadilar. Shu bilan birga, rahbarlik uslubi butunlay individual asosga ega deb qarash noto'g'ri bo'lur edi. Rahbarlik uslubiga boshqarish qonunlari va tamoyillari, rahbarlarga bo'lgan yagona talablar, jamoadagi sotsial-psixologik muhit, yuqori rahbarlarning boshqarishda qo'llaniladigan usullari kabi ko'pgina ob'ektiv omillar ta'sir ko'rsatadi. Demak, har bir rahbarning faoliyatida rahbarlik uslubining sub'ektiv va ob'ektiv unsurlari aralashib ketadi.

Rahbarlarning ishchanlik va ma'naviy-madaniy hislatlarini baholash amaliyoti shuni ko'rsatadiki, bunda birinchi o'rinda e'tiqodlilik, topshirilgan ish uchun shaxsan javobgarlikni his qilish, halollik, vijdonlilik, kishilarga nisbatan mehribonlik va e'tibor bilan munosabatda bo'lish turadi. Asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qilish qobiliyati, shaxsan intizomli bo'lish, mehnat sevarlik, tashkilotchilik qobiliyati, jamoada intizomni yo'lga qo'yishi va saqlay bilish qobiliyati juda yuksak baholanadi.

## **1.2. Rahbarlik mahoratini shakllantirish tushunchasi va boshqaruv jarayonidagi ahamiyati**

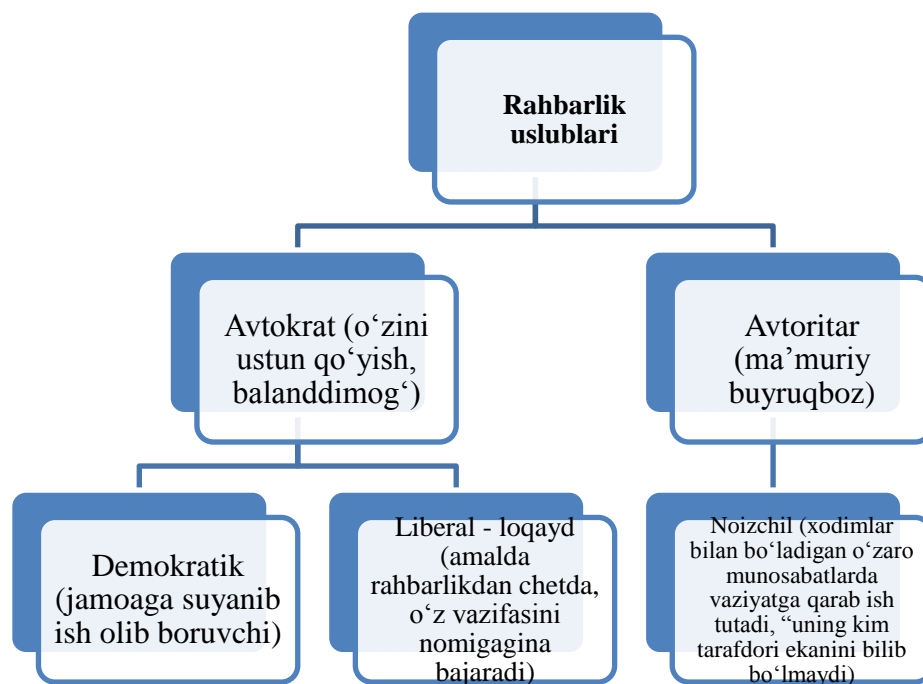
Rahbar mahoratini shakllanishida uning boshqa soha bilimlaridan xabardor bo'lishi, o'z sohasiga doir fundamental bilimga ega bo'lishi umumiy psixologiya, shaxs psixologiyasi, uning qobiliyatlari to'g'risida chuqur bilimga ega bo'lishi, kishilik olamida sodir bo'layotgan sotsial voqea-hodisalarni to'g'ri idrok eta bilishi va ularga to'g'ri baho bera bilishi, jamoani yaxlit va har bir xodimni puxta o'rgana



bilishi, ularning xulq-atvori va ijtimoiy faoliyatini oldindan aytib bera olish mahorati g'oyat katta ahamiyatga egadir.

Rahbar mahoratining ortib borishida sotsial munosabatlar juda muhimdir. Rahbarning obro'si uning faolligi, jamoada olib boradigan ishlari - xullas, o'z axloqiy idealiga muvofiq xatti-harakatlari bilan belgilanadi. U o'z xodimlarida buyurilgan ish uchun yuksak darajadagi sotsial ma'suliyatni his qilish odatini, oliyjanoblikni tarbiyalashi, uning intellektual kamolotiga erishib, ma'naviy jihatdan musaffolikka erishmog'i kerak.

Rahbar faoliyatida, uning xodimlar bilan qanday uslubda ish olib borishi katta rol o'ynaydi. Rahbarlik qilishda tez-tez uchrab turadigan quyidagi besh xil ish uslubi alohida ajratib ko'rsatiladi:



**4-rasm. Rahbarlik uslublari<sup>9</sup>.**

Real hayotda rahbar faoliyatida uning rahbarlik usuli har turli sub'ektiv va ob'ektiv omillarning ta'siri ostida shakllanib boradi. Bunday omillar—rahbarlik faoliyatning bir sub'ekti sifatida rahbarning yuksak darajadagi pedagogik madaniyati qaror topishi uchun zarur shartlardandir. Rahbar bilan xodim

<sup>9</sup> Yuldashev J., Juraev X., Boydadaeva M. O'zbekiston Respublikasi, Namangan shahar Namangan muhandislik-pedagogika instituti "Zamonaviy rahbar: unga qo'yiladigan talablar" "Respublika miqyosidagi ilmiy-amaliy anjuman" materiallari "Zamonaviy rahbar: unga qo'yiladigan talablar" 2015 yil, mart.

o'rtasidagi turli xil vaziyatlardagi o'zaro munosabatlarni tahlil qilish natijasida jamoadagi psixologik muhit va kommunikativ madaniyat rahbarning xodimlar bilan qiladigan muomala stili (tarzi) va uning pedagogik takti (nazokati)ga ko'p jihatdan bog'liq bo'ladi, degan xulosaga kelish mumkin.

Rahbar shaxsining xususiyatlari g'oyaviy sohada: ilmiy dunyoqarash va e'tiqod, ijtimoiy ehtiyoj va axloqiy zaruratni chuqur tushunish, ijtimoiy va fuqarolik burchni anglash, ijtimoiy-siyosiy faollik. Ruxiy-pedagogik ziyraklik va kuzatuvchanlik, pedagogik nazokat, pedagogik tasavvur, tashkilotchilik, xaqqoniylik, dilkashlik, talabchanlik, qat'iylik va maqsadga intilish, vazminlik, o'zini tuta bilish. Keng ilmiy saviya, ma'naviy ehtiyoj va qiziqish, intellektual qiziqish, yangilikni his qila olish, o'z ma'lumotini oshirishga intilish va hokazo.

1. Akademik qobiliyat yoki bilish qobiliyati. Rahbar o'z sohasidagi kashfiyotlarni hamisha kuzatib boradi, ish jarayonlarini ipidan ignasigacha biladi, unga qiziqadi, oddiy tadqiqotlar olib boradi.

2. Didaktik qobiliyat - tushuntira olish qobiliyati - qobiliyatli, tajribali rahbar o'zini xodimning o'rniga qo'ya oladi, ularga tushuntiruv ishlari olib boradi.

3. Kuzatuvchanlik qobiliyati - perseptiv qobiliyat, rahbarning xodimlarning ichki dunyosiga kira olish qobiliyati - Rahbar shaxsni va uning ruhiy holatlarini yaxshi tushuna bilishi bilan bog'liq psixologik kuzatuvchanlikdir. (Bunday Rahbar haqida xodimlar: "qaramayotganga o'xshaydi-yu, hamma narsani ko'rib turadi!", "Xodimning xafa bo'lganini yoki topshiriqni bajara olmaganini ko'zidan biladi", "Bu rahbarni hech aldab bo'lmaydi!" va hokazo fikrlar bildiradilar)<sup>10</sup>.

4. Nutq qobiliyati - nutq yordamida, shuningdek, imo-ishora vositasida o'z fikr va tuyg'ularini aniq va ravshan ifodalash qobiliyati. Bu rahbar shaxsi uchun juda muhimdir. Rahbarning bayoni xodimlar fikri va diqqatini maksimal darajada faollashtirishga qaratiladi ("Mana bu erga alohida e'tibor bering!", "O'ylab ko'ring!", "Siz nima deysiz?" va x.) Shuningdek, o'rinli qochiriq, hazil, yengilgina

---

<sup>10</sup> Yuldashev J., Juraev X., Boydadaeva M. O'zbekiston Respublikasi, Namangan shahar Namangan muhandislik-pedagogika instituti "Zamonaviy rahbar: unga qo'yiladigan talablar" "Respublika miqyosidagi ilmiy-amaliy anjuman" materiallari "Zamonaviy rahbar: unga qo'yiladigan talablar" 2015 yil, mart.

istexo nutqni jonlantirib yuboradi va uni tinglovchilar tez o'zlashtiradilar. Rahbar nutqi ravon, beg'ubor, beg'araz bo'lishi kerak. Haddan tashqari past so'zlangan nutq lanjlik va zerikishga, haddan tashqari keskin va baqiroq nutq xodimlarning asabiylashuviga va charchashiga sabab bo'ladi.

5. Tashkilotchilik qobiliyati – birinchidan, mehnat jamoasini uyushtirish, jipslashtirish, muhim vazifalarni xal etishga ruhlantirishni, ikkinchidan, o'z ishini to'g'ri uyushtirishni nazarda tutadi.

6. Avtoritar yoki so'zini o'tkaza olish qobiliyati - xodimlarga bevosita emotsional - irodaviy ta'sir ko'rsatish va shu asosda obro' qozona olishdir. Rahbarning bilimi, tadbirkorligi, xushyorligi, nutqi va imo-ishora, piching va xokazolarni o'z o'rnida foydalana olishi nihoyatda muhim hisoblanadi.

7. To'g'ri muomala qila olish qobiliyati - xodimlarga yaqinlasha olish, ular bilan juda samarali munosabatlar o'rnata bilish, pedagogik nazokatning mavjudligini bildiradi.

8. Prognozlash yoki kelajakni ko'ra bilish qobiliyati - o'z harakatlarini va xodimlar harakatining oqibatini ko'ra bilish, xodimning kelgusida qanday odam bo'lishini tasavvur qila olishida, xodimda qanday fazilatlarini taraqqiy ettirish lozimligini oldindan aytib bera olishda ifodalanadi.

9. Diqqatni taqsimlay olish qobiliyati - Rahbar uchun diqqatning barcha xususiyatlari - xajmi, kuchi, ko'chuvchanligi, idora qilina olishi, safarbarligi kabilarning taraqqiy etishi bilan izohlanadi. Diqqatni ayni bir vaqtda taqsimlash qobiliyati rahbarlik uchun alohida ahamiyat kasb etadi.

Korxonada ish samaradorligiga bir qancha omillar ta'sir etib, ulardan eng asosiylari rahbarlik stili va innovatsiyalar hisoblanadi. Tadqiqotlar shuni korsatmoqdaki, o'zgaruvchan omillarning eng asosiylaridan bolganlaridan rahbarlik stili korxonada siyosati va maqsadini belgilashdagi orni beqiyosdir<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Sebahattin Yildiz, Faruk Basturk. The effect of lidership and innovativeness on Business Performance. Procedia Social and Behavioral Science 150(2014) 785-793 (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814051131>)

**Zamonaviy rahbarga qo'yilgan talablar<sup>12</sup>**

1	Boshqaruvchilikka qobiliyatli, ijodkor, ishbilarmon
2	Milliy madaniyat va umum insoniy qadriyatlarni, dunyoviy bilimlarni mukammal egallagan, diniy ilmlardan ham xabardor, ma'naviy barkamol
3	O'zbekistonning mustaqil davlat sifatida taraqqiy etishga ishonadigan, vatanparvarlik burchini to'g'ri anglagan, e'tiqodli fuqaro
4	Ixtisosga doir bilimlarni, psixologik, pedagogik bilim va mahoratni, shuningdek nazariy ilmlarni mukammal egallagan;
5	Erkin va ijodiy fikrlay oladigan, talabchan, adolatli, odobli bo'lmog'i darkor

Bundan tashqari hozirgi zamon madaniyatli kishisi ega bo'lishi kerak bo'lgan barcha sifatlarga, jumladan yuksak ma'naviyatga ega bo'lish, fan-texnika taraqqiyoti va undan kundalik turmushda foydalanish yo'llari bilan qiziqish, o'z xatti-harakatlari bilan har jihatdan oilada, mahallada, jamoatchilik o'rtasida ijobiy namuna bo'la olish.

Texnika taraqqiyotini jadallashtirish va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish sharoitida odamlarning, har bir kishining mehnatga eng birinchi ijtimoiy burch sifatida ongli, ijodiy munosabatni shakllantirishga nisbatan qo'yiladigan talablar ham oshib bormoqda. Hozir mamlakatimizda olib borilayotgan odilona siyosatni joriy qilish, isloh qilish, amalga oshirishda rahbar shaxsi xal qiluvchi rol o'ynaydi. Rahbar pedagogik etikaning me'yorlarini o'zlashtirib olishi, tajribada qo'llashi, o'zining dunyoqarashi va axloqiy tajribasi bilan taqqoslashi lozim. Rahbar har qanday vaziyatda o'zining shaxsiy namunasi bilan ta'sir o'tkaza olishi, munosabat o'rnatish kerak.

Rahbar mahorati rahbar imiji ma'nosiga juda yaqin hisoblanadi va quyidagilarda namoyon bo'ladi: tashqi ko'rinish, kiyinish madaniyati, urf va

<sup>12</sup> Yuldashev J., Juraev X., Boydadaeva M. O'zbekiston Respublikasi, Namangan shahar Namangan muhandislik-pedagogika instituti "Zamonaviy rahbar: unga qo'yiladigan talablar" "Respublika miqyosidagi ilmiy-amaliy anjuman" materiallari "Zamonaviy rahbar: unga qo'yiladigan talablar" 2015 yil, mart.

odatlar, faoliyat va sayi-xarakatlar, inson axloqi, o'zini tutishi, maqsadlari, xarakteri, do'stlari va o'zaro munosabatlari.

Rahbar imiji uchun zarur bo'lgan xususiyatlar quyidagilardan iborat: ishchanlik qobiliyati, o'zini ko'rsatishga moyillik va qo'rqmaslik, konflikt vaziyatlarni yechimga olib kela olish, hamma bilan xamkorlik o'rnatish, aloqaga kirishuvchanlik, ya'ni keng ma'noda muomala qila olish qobiliyati, boshqalarga nisbatan mehri, samimiy, to'g'ri, teng, mulozamatli muomala qila olish, bironlarni ishontira olish, o'zining ortidan ergashtira olish, o'zgalarga ta'sir o'tkaza olish, turli sharoitlarga tez moslasha olish, odamlarga va sharoitlarga nisbatan moslashuvchanlik, optimizm, o'z maqsadlarining to'g'riligiga komil ishonch va boshqalar.

Imijni "kostyum" va "kiyim" tushunchalari yordamida tavsiflash, ularning mazmuniga ta'rif berishni talab etadi.

-kiyim deganda inson egnidagi uning tanasini tashqi omillar ta'siridan saqlovchi buyumlar yigindisi yoki buyum (poyafzaldan tashqari) tushuniladi.

-"kostyum" tushunchasining mazmuni kiyim va poyafzal maxsus birliklarining ijtimoiy guruh, yoki inson shaxsining noyob xususiyatlari, uning maqomi va xulq-atvorini belgilovchi, maxsus tanlangan yigindisi sifatida tavsiflanadi. Kostyum tarkibiga kiyim, poyafzal, soch turmagi, shlyapa, qo'lqop, aksessuarlar, makiyaj va shu kabilar kiradi. Bundan tashqari, kostyum insonning butun imiji, uning shaxsiy uslubi va obrazi, uziga xos imo-ishoralari bilan birgalikda qo'llaniladi. Yaxshi kiyinish o'ziga xos san'at. Kishi bu san'atni egallashi uchun moda talablariga rioya qilibgina qolmay, o'z didini ham tarbiyalashi kerak. Didni tarbiyalashu uchun qonunlar, me'yor va o'zaro mos tushunchalarga asoslangan san'atning barcha turlari bilan tanishib borishi lozim.<sup>13</sup>

Boshqaruv tizimida rahbar xodimning faoliyati muhim o'rin egallaydi. Bu esa, o'z tavsifi bo'yicha siyosiy va mumtoz faoliyatdir. Rahbar xodim davlat ko'rsatmalarini ro'yobga chiqaradi, u xo'jalik tizimida davlatning vakili

---

<sup>13</sup> В.И. Михеев Социально-психологические аспекты управления. Стил и методы работы руководителя. М.: Гардарика, 2012-56 стр.

hisoblanadi. Boshqacha qilib aytganda, haqiqiy rahbar xodim Ushbu jamoaning ilg'or kishisi bo'lib, u o'z korxon va tashkilotining foydasini ko'zlovchi va korxon sha'nini himoya qiluvchi shaxsdir.

Rahbarning boshqa xodimlardan farqi, uning boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, joriy qilishi va ularning bajarilishini nazorat qilishdan iborat. Rahbar lavozimiga mutaxassisligi bo'yicha kamida va o'rta maxsus ma'lumotga ega bo'lgan va ishga ma'lum qobiliyat ko'rsatgan shaxslargina tayinlanmog'i kerak.

Hech kim rahbar bo'lib tug'ilmaydi, faqat o'zi – sitqidildan qilgan mehnat va uning samarali natijalari bilan shaxs o'zining rahbarlikka loyiq xususiyatini namoyon qiladi. Rahbar xodim mehnatning muhim omili - qaror qabul qilish va uni bajarishda har xil boshqaruv apparati bo'g'inlari harakatini to'g'ri yo'naltirishdan iboratdir. Bu esa, undan samarasiz ishlovchi uchastkalarga alohida ahamiyat berishni talab qiladi. Rahbar xodim mehnat faoliyati asosan uchta yo'nalishdan tashkil topgan: texnik-iqtisodiy, ijtimoiy-tarbiyaviy hamda tashkiliy boshqaruvdir. Rahbar texnik-iqtisodiy va ijtimoiy-tarbiyaviy muammolarni ma'muriy - boshqaruv faoliyati davrida hal qiladi. Ana shu faoliyat rahbar mehnatining asosiy mezonini hisoblanadi. Rahbar boshqaruv apparati ishini tashkil qiladi va u orqali ishlab chiqarish jamoasiga ta'sir ko'rsatadi. Shu bilan birga har bir rahbar o'z ishini to'g'ri tashkil qila olishi kerak. Rahbar mehnatining samaradorligi uning o'z mehnatini maqsadga muvofiq tashkil qilishi, o'z vazifalarini va mehnat tarkibini mukammal bilishiga bog'liqdir. Ana shunda unga o'z mehnatini takomillashtirish imkoniyati tug'iladi.

“Rahbar mahoratini shakllanishi uchun zarur bo'lgan yana bir muhim fazilat shundan iboratki, u xalq bilan til topisha olishi lozim. Rahbar eng murakkab, eng qiyin vaziyatlarda ham odamlarni ko'ndirishi, ularni ba'zi bir nojo'ya yo'llardan, xatti-harakatlardan qaytarishi va o'z atrofida sog'lom vaziyat, sog'lom iqlim barpo etishi darkor. Buning uchun rahbar, albatta, katta mahoratga, xudo ato etgan o'ziga xos, o'ziga mos fazilatlarga ega bo'lishi zarur. Kim qanday tushunadi - bilmadim, lekin, bizning fikrimizcha, rahbarning avvalo istarasi issiq bo'lishi kerak. Istarasi issiq degani, bu - uning odamlarga ko'ngli ochiq bo'lishi demakdir. Ya'ni, rahbar

juda ortiqcha sirli bo'lmisligi, bag'ri keng va kechirimli bo'lishi lozim va kerak bo'lsa, meni kechirasizlaru, ochiq aytishim kerak, u ya'ni, rahbarning atrofidagi muhit, ma'naviy iqlim odamlarni o'ziga qaratishi, o'ziga jalb eta olishi kerak. Har qaysi rahbar ana shu talablarga intilishi, ana shu fazilatlarga munosib bo'lish uchun o'zini doimo qiynab yashashi, unga ishonch bildirib, mas'ul lavozimga ko'targan xalqqa hamisha sidqidildan xizmat qilishi, kerak bo'lsa, shu yo'lda jonini ham fido etishga tayyor turishi darkor".

### **1.3. Ahloqiy tamoyillarga amal qilish orqali xizmat ko'rsatish korxonalarida rahbarlik mahoratini shakllantirish**

Mustaqillik yillarida rahbarlarga bo'lgan talablar qat'iy tarzda isloh qilina boshlandi. Ularning aniq vazifalari, burch va mas'uliyati doirasi aniqlab olindi. Shuningdek, rahbar zimmasidagi vazifalarni bajarishda boshqaruvning ahloqiy qoidalariga amal qilish asosiy vazifalar qatoriga qo'yildi. Bunda xizmat etiketi qoidalarini bajarishning yangi darajaga ko'tarilganligi nafaqat davlat xizmatchilarining madaniyati va ayni paytda o'z kasbiga bo'lgan layoqatlilik belgisi hisoblanadi. Umuman olganda, rahbar sub'ektini, shaxsiyatini takomillashtirish, boshqaruv sohasida kadrlarning xususiyatlari bilan bog'liq masalalar birinchi o'ringa qo'yilishini sharoitning o'zi taqozo qilmoqda.

Zamonaviy amaliyotda rahbardan qo'yidagi jihatlar, ya'ni mehnatsevarlik, beg'araz yordam, buyruq va ko'rsatmalarni o'z vaqtida berish va bajarish, haqgo'ylik, aniqlik, adolatli qaror chiqarish va shu kabilar axloqiy sifatlarga taalluqlidir. Va aksincha, poraxo'rlik, so'zda qat'iy turmaslik, ta'magirlik, noto'g'ri asos va ma'lumotlar orqali pul o'zlashtirish, mas'uliyatdan bo'yin toblash kabilar axloqsizlik hisoblanadi.

Axloq normalari huquqiy normalardan shu bilan farqlanadiki, ular davlat va xalqaro reglament hujjatlarida qayd etilmagan. Axloqiy me'yorlar buzilishining o'zi bilan birga huquqiy normalarning ham buzilishi bir qator noxush hodisalarni keltirib chiqaradi. Ko'p hollarda axloqiy me'yorlarning buzilishi ijtimoiy tanbehlar orqali jazolanadi va u turli ko'rinishlarda sodir bo'ladi: tanqidiy mulohaza, ta'qib qilish, tanbeh berish, so'zini ustidan chiqmaslik. Ayrim holatlarda ta'nqidiy

qarash, hazillashib jilmayish yoki hazil tovushdagi ibora ham yetarlicha jazo sifatida ko‘rinadi<sup>14</sup>.

Har qaysi inson, ayniqsa, rahbar shaxs o‘z mehnati, bilim va tajribasi, axloqiy fazilatlarini bilan el-yurt orasida ishonch qozonmasa, aksincha, ularning ko‘z o‘ngida obro‘si, qadr-qimmatini yo‘qotsa, bunday odamning rahbar lavozimida o‘tirishga hech qanday haqqi yo‘q. Qachonki rahbarning yuragi ham, qo‘li ham toza bo‘lsa, tamadan, g‘arazdan yiroq bo‘lsa uning tabiatida qat’iyatlik bilan vazminlik, talabchanlik bilan aql-zakovat uyg‘un bo‘lsa, faqat shundagina u odamlarning g‘am-tashvishini o‘z qalbidan o‘tkazishga qodir bo‘ladi.

Etiket bugungi kunda hammadan ko‘ra muloqot vositasi va suhbatga kirishayotgan, ular orasidagi aloqani yo‘lga qo‘yish omili hisoblanadi. Bu jihatni yorqin kuzatgan akademik D.S.Lixachev “barcha yaxshi munosabatlar asosida birgina tashvish - u ham bo‘lsa inson insonga xalaqit bermasdan hamma narsani birgalikda yaxshi his etishi kerak” deb hisoblaydi.

Ish (xizmat) etiketi ham xuddi o‘sha dunyoviy axloq me‘yorlariga asoslanadi. Mashhur tadqiqotchi I.Braim xizmat etiketi va dunyoviy etiketning o‘zaro bog‘liqligini qayd etib, ular uchun umumiy bo‘lgan axloqiy me‘yorlarni ajratib ko‘rsatadi:

-insonga nisbatan hurmat ifodasi bo‘lgan xushmuomalalik. Xushmuomalada bo‘lish insonga yaxshilik tilash demakdir. Xushmuomalalikning mohiyati - xayrixohlik, boadablik yoki hatto ziddiyatli vaziyatlarda ham o‘zni hamisha odob-axloq doirasida tuta bilishdir;

- Samimiy xushmuomalalilik - bunday rahbar sofdil, ochiq ko‘ngil bo‘ladi, chin yuraqsan gapiradi. Qo‘l ostidagilarga sadoqat bilan ixlos qo‘yib xizmat qiladi. Ular samimiylikni og‘ir va juda nozik masala, u aql va chuqur ma‘naviy odobni talab etishini tushunishadi.

-boadablik-odoblilik - haddan oshmaslik, uni oshirib yuborib kishini xafa qilib qo‘yish mumkin yoki qiyin vaziyatlarda unga “o‘z qiyofasini saqlab

---

<sup>14</sup>Ikramov M.A., Ikramov I.Z., Xudoyberganov Q.T., Qo‘chqorov A., “Zamonaviy tashkilotlarda xodimlarni boshqarish”, o‘quv qo‘llanma (ikkinchi qism).- Toshkent, 2004, 167 b.



qolish”ga imkon bermaslik mumkin;

-kamtarlik - o‘z qadr-qimmatini, bilimi, jamiyatda tutgan o‘rni (mavqei)ni baholashda vazmin bo‘lish;

-olijanoblik – g‘arazsiz ish qilmoqqa qodirlik, moddiy yoki boshqa foydani deb o‘zni kamsitmaslik;

-aniqlik – gap va ish birligi, ishga doir va dunyoviy munosabatlarda zimmaga olingan majburiyatlarni bajarishda mas’uliyat va puxtalik.

Insonlar o‘rtasida lozim munosabatlarni saqlash va ziddiyatlardan qochishga intilish hozirgi zamonda hayotning asosiy tamoyillaridan sanaladi. O‘z navbatida xushmuomalalik va bosiqlikni saqlagan holdagina hurmat va e’tiborga sazovor bo‘lish mumkin. Shu sababli bizni qurshagan kishilar tomonidan hech narsa xushmuomalalik va muloyimlikdek baland qadrlanmaydi.

Uyg‘onish davrining buyuk ma’rifatparvar o‘quvchisi Servantesning ko‘p yuz yillar burun aytgan mana bu fikri hali ham eskirmagan: “hech narsa bizga xushmuomalalik kabi arzonga tushmaydi va uningdek baland qadrlanmaydi (qimmat baholanmaydi)”. Haqiqatan, xushmuomalalik ezgu ishlar ichida eng muhimi va eng qiyin erishiladigan narsa emasdir, ehtimol. Masalan, qat’iyatli, adolatli, mard bo‘lish ancha qiyin. Ammo xushmuomalalik kishilar hayotini qanchalik yengillatishini, aksincha, qo‘pollik (dag‘allik) va surbetlik, ayniqsa, bu salbiy ko‘rinishlar qo‘lida hokimiyati bor kishilardan chiqsa uni nechog‘lik murakkablashtirish va hatto zaharlashini eslash joiz.

Amaldorning boshqa inson shaxsiga dag‘al, keskin, hurmatsizlarcha munosabatda bo‘lishi hayotda tez-tez uchrab turadi. Bunga sabab shuki, o‘rinda davlat xizmatchisi odob-axloq madaniyatini yetarlicha baholamaydi.

Xushmuomalalik - bu inson madaniy muomalasi shakli, bunday inson uchun kishilarga hurmat ko‘rsatish oddiy muloqot tarziga aylangan. Bu boshqa kishilarga bo‘lgan hurmat hissidan, ularning manfaatlari bilan hisoblasha bilish va har bir kishining e’tiborga haq-huquqi borligini e’tirof etishdan kelib chiqadigan muomala madaniyatining oddiy talabidir.

Kamtarlik, o‘ziga bino qo‘ymaslik, takabburlik, manmanlikdan xolilik

rahbar xodimining muhim sifatlaridan sanaladi. Haddan tashqari o'ziga ishonib ketish, o'rtoqlarga va boshqa kishilarga nisbatan toqatsizlikka (toqat qilolmaslikka) yo'l qo'yib bo'lmaydi. Mansabdor o'zini o'zi baholay olish, o'z-o'zini tanqid qila bilish, yo'l qo'yilgan xato va kamchiliklarni tan olish va tuzatish kabi sifatlarga ega bo'lmog'i lozim. Ish (xizmat, kasb) etikasiga oid ko'plab qo'llanmalarda boshqa tamoyillar haqida ham gap boradiki, ularga ayniqsa, xizmat munosabatlari sohasidagi odob-axloq qoidalari asoslanadi.

1. Sog'lom fikr: ish (kasb) etiketi me'yorlari sog'lom fikrga zid bo'lmasligi lozim, sog'lom fikr esa ish (kasb) etiketi umuman tartibni, uyushqoqlikni saqlashga, vaqtni iqtisod qilishga va boshqa oqilona maqsadlarga qaratilganligini bildirib turadi.

2. Erkinlik: shuni nazarda tutadiki, ish (kasb) etiketi qoida va me'yorlari garchi mavjud bo'lib, astoydil bajarilayotgan bo'lsada, shunga qaramay har bir ish sherigining erkin xohish bildirishiga, ish bo'yicha sheriklarning tanlov erkinligiga, tomonlar o'rtasidagi bitimlarni bajarishning usul va uslublarini tanlash erkinligiga to'sqinlik qilmasligi lozim. Erkinlik shuningdek, milliy o'ziga xosliklar, madaniy an'analarning namoyon bo'lishiga toqatli munosabatni, erkin nuqtai nazarlarga, turli ish pozitsiyalariga xolislikni ham ko'zda tutadi.

3. Axloqiylik: ish (kasb, xizmat) etiketini tashkil qiladigan me'yorlar, standart (andoza)lar, talablar, tavsiyalarning butun bir majmui. O'z mazmun-mohiyati bilan odobli, axloqli bo'lishga majbur, ya'ni ish etiketi yaxlit va butkul ezgulikka yo'naltirilgan.

4. Qulaylik: ish (kasb, xizmat) etiketi me'yorlari ish bo'yicha sheriklarning oyoq-qo'lidagi tushov (kishan) yoki zanjir emas, ular ishbilarmon kishilarni iskanjada tutib, shu tariqa ishga doir munosabatlarga xalaqit bermasligi, iqtisodiyot rivojiga to'sqinlik qilmasligi lozim<sup>15</sup>. Ishli odam uchun hamma narsa - xizmat xonasining tarxi (rejasi)dan tortib, unda joylashgan jihozlargacha, ish kiyimidan tortib, taqdimot o'tkazish qoidalarini muzokaralarga qo'yiladigan talablargacha

---

<sup>15</sup> Ikramov M.A., Ikramov I.Z., Xudoyberganov Q.T., Qo'chqorov A., "Zamonaviy tashkilotlarda xodimlarni boshqarish", o'quv qo'llanma (ikkinchi qism).- Toshkent, 2004, 167 b.

qulay bo'lishi lozim. Ushbu qulayliklar ishdagi munosabatlarning barcha ishtirokchilari uchun teng darajada ta'minlangan bo'lishi zarur.

5. Iqtisodlilik: ishga doir munosabatlar etikasi o'ta qimmatga tushmasligi lozim; ishlarda axloqning qimmat "narx"da bo'lishi o'z-o'zidan etikaga to'g'ri kelmaydi, chunki buning xarajati tashkilot foydasidan yoki alohida xodimlarning daromadidan chegirib qolinadi.

6. Universalizm: bu shuni anglatadiki, ish etiketining har bir me'yor yoki tavsiyasi ishga doir o'zaro munosabatlarning ko'plab tomonlariga yo'naltirilgan bo'lishiga harakat qilish lozim.

7. Samaradorlik: bu tamoyilning mohiyati shundan iboratki, ishga doir munosabatlar standartlari shartnomalarning bajarilish muddatini qisqartirishga, ko'plab miqdorda shartnomalar tuzishga (imzolashga), jamoada kelishmovchiliklar (ziddiyatlar) sonini kamaytirishga yordam berishi lozim. Pirovard natijada ish etikasidan foydalanish iqtisodiy foydali sanaladi. Yuqorida qayd etilganidek, rahbar mahoratini shakllanishida rahbar xodim tomonidan axloqiy qoidalarini bilish muhim ahamiyatga ega.

### **Birinchi bob bo'yicha xulosa**

Bitiruv malakaviy ishining birinchi bobida xizmat ko'rsatish korxonalarida rahbarlik mehnatini tashkil etishning mohiyati, rahbarlik mahoratini shakllantirish tushunchasi va boshqaruv jarayonidagi ahamiyati, ahloqiy tamoyillarga amal qilish orqali xizmat ko'rsatish korxonalarida rahbarlik mahoratini shakllantirish masalalarini ko'rib chiqdik.

Rahbar mehnatining asosiy faoliyati korxonada yo'lga qo'yilgan mahsulot ishlab chiqaruvchilar faoliyatning ajralmas qismidir. Shuningdek, uning faoliyati ishlab chiqarish natijalariga sezilarli ta'sir ko'rsatuvchi va boshqaruv funksiyalarini tezkor ravishda amalga oshirib boruvchi xatti-harakatlar jamlanmasini o'zida mujassam etadi. Menejer to'g'ridan-to'g'ri moddiy boylik yaratmasdan, biroq uning boshqaruvchilik faoliyati ishlab chiqarish jarayonida yuzaga keladi.

## **II-BOB. “O’ZAGROLIZING” AJ XIZMAT KO’RSATISH KORXONASIDA RAHBARLIK JARAYONINING AMALIY HOLATI TAHLILI**

### **2.1. “O’zagrolizing” AJning tashkil topishi va boshqaruv strukturasi**

O’zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining 1999 yil 30 oktyabrdagi 486-sonli “O’zqishloqxo’jalikmashlizing” aksiyadorlik lizing kompaniyasini tashkil etish to’grisida” gi qarori va Ta’sischilar tomonidan 1999 yil 26 noyabrda imzolangan Ta’sis shartnomasiga muvofiq tashkil etilgan Aksiyadorlik jamiyati “O’zqishloqxo’jalikmashlizing” aksiyadorlik lizing kompaniyasi nomi O’zbekiston Respublikasi Prezidentining “O’zagrotexsanoatxolding” aksiyadorlik jamiyatini tashkil etish to’grisida”gi 2016 yil 17 noyabrdagi PF-4857-sonli Farmoniga asosan “O’zagrolizing” aksiyadorlik jamiyati (bundan keyin “Jamiyat” deb ataladi) deb o’zgartirildi.

“O’zagrolizing” aksiyadorlik jamiyati barcha huquq va majburiyatlar bo’yicha Aksiyadorlik jamiyati “O’zqishloqxo’jalikmashlizing” aksiyadorlik lizing kompaniyasining huquqiy vorisi hisoblanadi. Jamiyat o’zining tashkiliy-huquqiy shakli ko’rsatilgan to’liq firma nomiga va qisqartirilgan firma nomiga ega.

Jamiyat yuridik shaxs xisoblanadi va o’z faoliyatini O’zbekiston Respublikasining Fuqarolik kodeksi, O’zbekiston Respublikasining “Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to’grisida”, “Kimmatli qogozlar bozori to’grisida”, “Lizing to’grisida”gi qonunlari va boshqa me’yoriy-huquqiy xujjatlarga hamda ushbu Ustavga muvofiq amalga oshiradi.

Jamiyatning tashkiliy-huquqiy shakli -Aksiyadorlik jamiyati. Jamiyat o’z majburiyatlari yuzasidan o’ziga tegishli barcha mol-mulk bilan javobgar bo’ladi. Aksiyadorlar jamiyatning majburiyatlari yuzasidan javobgar bo’lmaydi va uning faoliyati bilan bog’liq zararlarning o’rnini o’zlariga tegishli aksiyalar qiymati doirasida toplash tavakkalchiligini o’z zimmasiga oladi.

Jamiyat yuridik shaxs bo’lib, u o’z mustakil balansida xisobga olinadigan aloxida mol-mulkka, shu jumladan o’zining ustav fondiga berilgan mol-mulkka ega bo’ladi, o’z nomidan mulkiy va shaxsiy nomulkiy xuquqlarni olishi hamda amalga oshirishi, zimmasiga majburiyatlar olishi, sudda da’vogar va javobgar

bo'lishi mumkin. Jamiyat davlat ro'yxatidan o'tkazilgan paytdan e'tiboran yuridik shaxs maqomiga ega bo'ladi.

Jamiyat tijorat tashkiloti bo'lib dexqon, fermer va shirkat xo'jaliklariga, "O'zagroservis" aksiyadorlik jamiyati tizimidagi xududiy korxonalariga, "O'zagrokimyohimoya" aksiyadorlik jamiyati tizimidagi respublika tashkilotlari, xududiy aksiyadorlik va mas'uliyati cheklangan jamiyatlari hamda boshqa korxonalar va tashkilotlarga (bundan keyin "lizing oluvchilar" deb ataladi) ularning topshiriqnomalari (buyurtmalari)ga muvofiq sotib olinadigan qishloq xo'jalik texnikalarining barcha turlari, avtotransport va mototransport vositalari, ekskavatorlar, texnologik uskuna va jixozlarni, chorvachilik texnikalari, zootexnika jixozlari va mexanizatsiya vositalarini (bundan keyin "texnikalar" deb ataladi) lizingga berish hisobidan lizing xizmati ko'rsatish orqali foyda olish maqsadida tuzildi.

Jamiyatning faoliyat soxasi (asosiy yunalishlari) quyidagilardan iborat:

- lizing oluvchilarning texnikalariga bo'lgan talabini o'rganish;
- olingan buyurtmalar asosida texnikalarni ishlab chiqaruvchi va yetkazib beruvchilarga buyurtmalarni joylashtirishi;
- lizing shartnomalari asosida yangi va talab qilib (qaytarib) olingan texnikalarni lizingga berish;
- "O'zagrotexmash" AJ tizimidagi ishlab chiqaruvchi korxonalar tomonidan ishlab chiqarilgan texnikalarni distribyutorlik, dilerlik va boshqa shartnomalar tuzish orqali sotishni tashkil etish;

Moddiy yoki nomoddiy aktiv ko'rinishidagi ko'char va ko'chmas mulkni sotib oladi, lizingga, shu jumladan qaytariladigan shakldagi lizingga beradi, ijaraga beradi, almashtiradi yoki mazkur mulk bilan bog'liq bo'lgan boshqa har qanday huquq va manfaatlarni amalga oshiradi;

Boshqa yuridik shaxslarning aksiyalarini sotib olish yoki ularning ustav fondiga ulush qushish natijasida, mazkur yuridik shaxsning faoliyati natijasidan kelib tushadigan dividendlarni tasarruf etadi;

Yuridik va jismoniy shaxslar bilan mustaqil ravishda kontrakt (shartnoma)

va bitimlar tuzadi, Qonun xujjatlarida man etilmagan va ushbu ustavda ko'rsatilmagan faoliyat turlari bilan qonun xujjatlarida belgilangan tartibda shugullanadi, O'zbekiston Respublikasi xududida va undan tashqarida o'ziga majburiyatlar qabul qiladi;

O'ziga qabul qilgan har qanday majburiyatlarni ko'chmas mulk yoki majburiyatlarni ta'minlashning boshqacha usullari bilan ta'minlaydi;

O'z shu'ba va tobe xo'jalik jamiyatlari faoliyatini ta'minlash uchun zarur bo'lgan xollarda kafillik berish bo'yicha bitimlar tuzadi;

O'z maqsadlariga erishish uchun qarz va kredit mablaglari oladi va olingan mablaglarning qaytarilishini ta'minlash maqsadida ularni moddiy va nomoddiy aktivlar ko'rinishida ko'char va ko'chmas mulk sifatida sarmoya qilib kiritadi;

O'zbekiston Respublikasining amaldagi qonunchiligi doirasida tashqi iqtisodiy faoliyatni amalga oshiradi;

Asosiy faoliyatdan tashqari qo'shimcha foyda olish maqsadida Jamiyat, O'zbekiston Respublikasining amaldagi qonunchiligi bilan ta'qiqlanmagan boshqa faoliyat turlarini amalga oshirishi mumkin;

O'zbekiston Respublikasi va chet el fuqarolarini amaldagi qonunchilikda belgilangan tartiblarda ishga qabul qiladi, ularga oylik ish xaqi miqdori va to'lov shaklini belgilaydi, ragbatlantirish va imtiyozlar berish tartiblarini ishlab chiqadi va qo'llaydi;

Jamiyatning faoliyat muddati cheklanmagan. Jamiyatning ustav fondi aksiyadorlar olgan jamiyat aksiyalarining nominal qiymatidan tashkil topadi va O'zbekiston Respublikasining milliy valyutasida ifodalanadi. Jamiyat tomonidan chiqariladigan barcha aksiyalarning nominal qiymati bir xil bo'lishi kerak. Jamiyatning ustav fondi jamiyat mol-mulkinging jamiyat kreditorlari manfaatlarini kafolatlaydigan eng kam miqdorini belgilaydi. Jamiyat oddiy aksiyalarni, shuningdek imtiyozli aksiyalarni joylashtirishga haqlidir. Joylashtirilgan imtiyozli aksiyalarning nominal qiymatdagi umumiy miqdori Jamiyat ustav fondining 20 foizidan oshmasligi lozim.

Jamiyatning mol-mulki, uning aksiyalarini sotib olish hisobiga kiritilgan

ustav fondidan, xo'jalik faoliyati natijasida olingan daromad xamda O'zbekistan Respublikasi qonunchiligi doirasida ko'lga kiritilgan boshka mol-mulkdan iboratdir.

Jamiyatning ustav fondi miqdori 105 681 835 545 (bir yuz besh milliard olti yuz sakson bir million sakkiz yuz o'ttiz besh ming besh yuz qirq besh) so'mni tashkil etadi.

Jamiyatning ustav fondi qo'shimcha aksiyalarni joylashtirish yo'li bilan ko'paytirilishi mumkin. Qo'shimcha aksiyalar faqat jamiyat ustavida belgilangan, e'lon qilingan aksiyalarning soni doirasida jamiyat tomonidan joylashtiriladi.

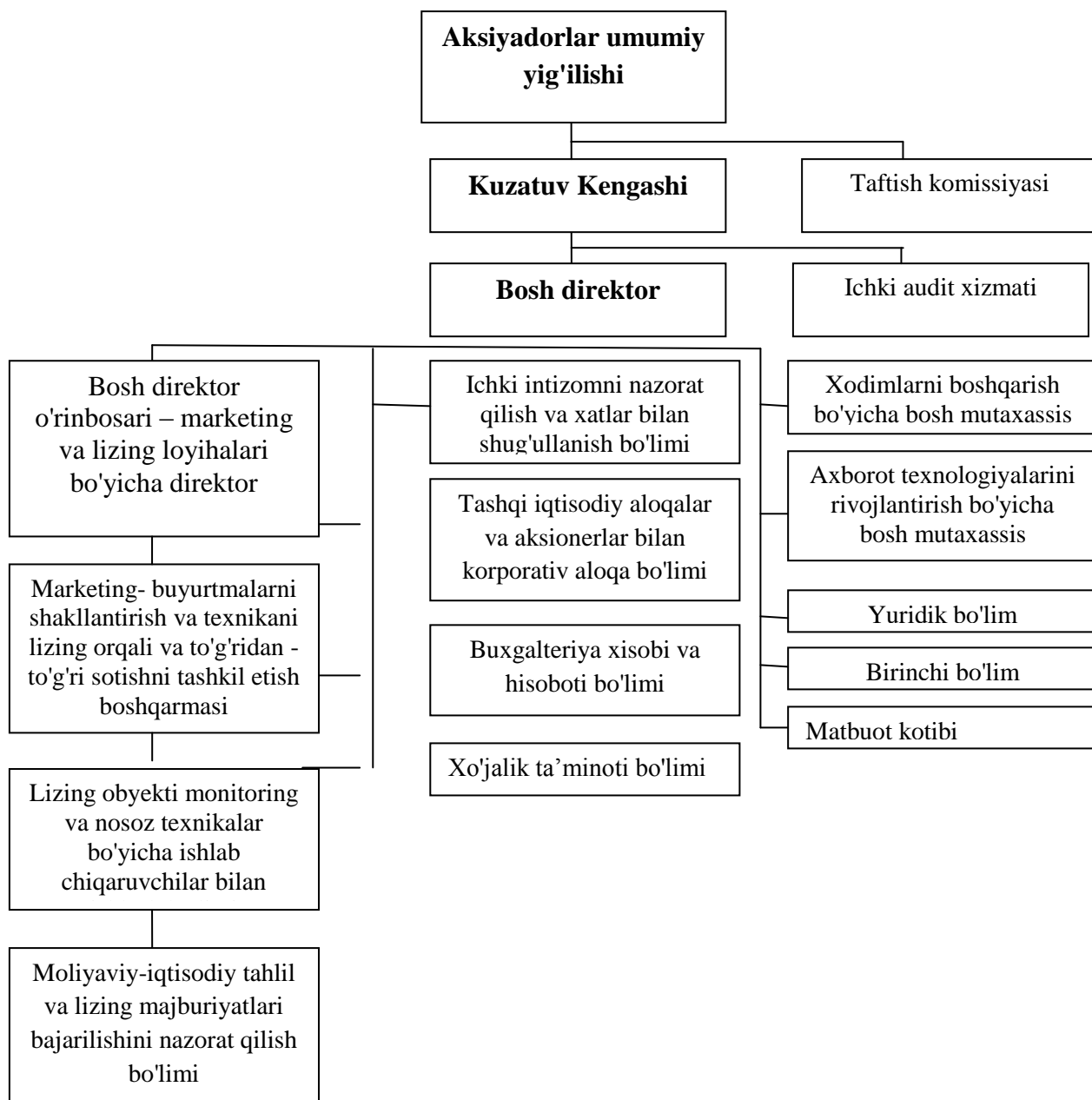
Jamiyat ustav fondini ko'paytirish to'grisidagi va jamiyat ustaviga tegishli o'zgartishlar kiritish haqidagi qarorlar jamiyatning kuzatuv kengashi tomonidan qabul qilinadi.

Jamiyat ustav fondini ko'paytirish to'grisidagi qarorda joylashtiriladigan qo'shimcha oddiy aksiyalarning va imtiyozli aksiyalarning soni, ularni joylashtirish muddatlari hamda shartlari belgilangan bo'lishi kerak.

Aksiyalarni chiqarish, ro'yxatdan o'tkazish, tarqatish va joylashtirish, ular bo'yicha dividendlar to'lash tartibi amaldagi qonunchilikka va ushbu ustavga muvofiq belgilanadi.

Jamiyat amaldagi qonunchilik bilan ta'qiqlanmagan aksiyalar, korporativ obligatsiyalar va boshqa qimmatli qog'ozlarni chiqarishga va joylashtirishga xaqli.

Jamiyat aksiyalarining nominal qiymati 2535 (ikki ming besh yuz o'ttiz besh) so'm etib belgilanadi. Jamiyat tomonidan chiqariladigan barcha aksiyalarning nominal qiymati bir xildir. Jamiyatning jami aksiyalari soni 41 689 087 (qirq bir million olti yuz sakson tuqqiz ming sakson etti) donadan iborat. Shundan, joylashtirilgan aksiyalari 105 631 135 545 (bir yuz besh milliard olti yuz o'ttiz bir million bir yuz o'ttiz besh ming besh yuz qirq besh) so'mlik 41 669 087 (qirq bir million olti yuz oltmish tuqqiz ming sakson yetti) dona egasi nomi yozilgan, oddiy, xujjatsiz shakldagi va 50 700 000 (ellik million yetti yuz ming) sumlik 20000 (yigirma ming) dona imtiyozli aksiyalardan iborat.



**5-rasm. “O’zagrolizing” aksiyadorlik jamiyatining boshqaruv strukturasi<sup>16</sup>**

Jamiyatning boshqaruv organlari bo‘lib Aksiyadorlarning Umumiy yig‘ilishi, Kuzatuv kengashi va Jamiyat Boshqaruvi hisoblanadi. Aksiyadorlarning umumiy yig‘ilishi jamiyatning yuqori boshqaruv organidir.

Jamiyatning kundalik faoliyatiga rahbarlik 5 kishidan iborat kollegial ijroiya organ - Boshqaruv tomonidan amalga oshiriladi. Boshqaruv a'zolari Jamiyat Boshqaruv raisi tomonidan tavsiya etilgan nomzodlarni ko‘rib chiqish asosida

<sup>16</sup> “O’zagrolizing” AJ ma’lumotlari asosida tayyorlandi.



Jamiyat Kuzatuv kengashining oddiy ko'pchilik ovoz bilan qabul qiladigan qaroriga muvofiq tayinlanadi.

Jamiyat kuzatuv kengashining vakolat doirasiga quyidagilar kiradi:

- jamiyat faoliyatining ustuvor yo'nalishlarini belgilash;

-aksiyadorlarning yillik va navbatdan tashqari umumiy yig'ilishlarini chaqirish, bundan O'zbekiston Respublikasining "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi Qonuni 65-moddasining o'n birinchi qismida nazarda tutilgan hollar mustasno;

- aksiyadorlar umumiy yig'ilishining kun tartibini tayyorlash;

-aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi o'tkaziladigan sana, vaqt va joyni belgilash. Jamiyat har yili aksiyadorlarning umumiy yig'ilishini (aksiyadorlarning yillik umumiy yig'ilishini) o'tkazishi shart. Jamiyatning kuzatuv kengashi tarkibiga saylangan shaxslar cheklanmagan tarzda qayta saylanishi mumkin. Jamiyat boshqaruvi a'zolari va Boshqaruv raisi Jamiyatning kuzatuv kengashiga saylanishi mumkin emas. Ayni shu jamiyatda mehnat shartnomasi (kontrakt) bo'yicha ishlayotgan shaxslar Jamiyatning kuzatuv kengashi a'zosi bo'lishi mumkin emas.

Jamiyat kuzatuv kengashining son tarkibi yetti a'zodan iborat etib belgilanadi. Jamiyat boshqaruvi. Jamiyatning kundalik faoliyatiga rahbarlik 5 kishidan iborat kollegial ijroiya organ - Boshqaruv tomonidan amalga oshiriladi. Boshqaruv a'zolari Jamiyat Boshqaruv raisi tomonidan tavsiya etilgan nomzodlarni ko'rib chiqish asosida Jamiyat Kuzatuv kengashining oddiy ko'pchilik ovoz bilan qabul qiladigan qaroriga muvofiq tayinlanadi.

Jamiyat Boshqaruvining vakolatlariga Jamiyatning kundalik faoliyatiga rahbarlik qilishga doir barcha masalalar kiradi, Aksiyadorlar umumiy yig'ilishining yoki Kuzatuv kengashining mutlaq vakolatlariga kiritilgan masalalar bundan mustasno. Jamiyatning Boshqaruvi Jamiyat ustavi asosida ish yuritadi. Boshqaruv raisi Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi va Kuzatuv kengashining qarorlari bajarilishini tashkil etadi.

Jamiyatning amaliy taftish komissiyasi. Jamiyatning moliya-xo'jalik

faoliyatini nazorat qilish uchun ushbu ustavga muvofiq, Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan yig'ilishda ishtirok etayotgan ovoz beruvchi aksiyalar egasi bo'lmish aksiyadorlarning ko'pchilik ovozi bilan aksiyadorlar ichidan, 1 yil muddatga 3 kishidan iborat Taftish komissiyasi saylanadi.

Jamiyat Taftish komissiyasining vakolatlari amaldagi qonunchilik va ushbu ustav me'yorlariga muvofiq belgilanadi. Jamiyat Taftish komissiyasining faoliyat tartibi Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan tasdiqlanadigan Nizomda belgilab qo'yiladi.

Jamiyatning Taftish komissiyasi o'z faoliyatini amaldagi qonunchilik va ushbu ustav talablariga hamda Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi tomonidan tasdiqlangan "AJ "O'zqishloqxo'jalikmashlizing" ALKning Taftish komissiyasi to'g'risida Nizom"ga muvofiq amalga oshiradi.

Kompaniyaning bo'limlari bilan o'zaro aloqalari.

Shartnoma - huquq va da'vo ishlarini tashkil etish bo'limi:

a) bo'limlardan axborot olish; b) bo'limlarga axborot taqdim etish.

"Marketing texnikalarni lizinga berish va monitoring" bo'limi:

-harakatdagi shartnomalarni ijrosi bo'yicha ma'lumot olish;

-hamkorlar bilan tuzilgan oldi-sotdi shartnomalari to'g'risida ma'lumot berish;

-lizinga yetkazib berilgan texnikalar bo'yicha har chorakda ma'lumot olish;

-lizing oluvchilar bilan tuzilgan lizing shartnomalari to'g'risida ma'lumot berish.

"Xisob-kitob, kredit operatsiyalari va qimmatli qog'ozlar" bo'limi:

-lizing to'lovidan qarzdor lizing oluvchilar to'g'risida axborot olish;

-hamkorlar bilan tuzilgan shartnomalar to'g'risida ma'lumot berish;

-to'lovi to'liq to'lanib shartnomasi yopilgan lizing oluvchilar to'g'risida axborot olish;

-xo'jalik sudiga ustidan da'vo kiritilgan lizing oluvchilar to'g'risida axborot olish.

"Buxgalteriya hisobi va hisoboti" bo'limi:

-tuzilgan shartnomalar bo'yicha hamkor tashkilotlarga o'tkazilgan avans va yakuniy to'lovlar to'g'risida axborot olish;

-hamkorlar bilan tuzilgan shartnomalar to'g'risida ma'lumot berish;

-lizing oluvchilardan tushgan avans tushumlari to'g'risida axborot olish.

Kadrlar bo'yicha bosh mutaxassis:

-buyruqar rasmiylashtirilganligi va mehnat shartnomalari tuzilganligi to'g'risida axborot olish;

-qonun va qonun osti hujjatlarining mazmuni to'g'risida axborot olish.

Umumiy masalalar sektori:

-rahbariyat tomonidan berilgan topshiriqlarni mazmuni va ijrosi muddati to'g'risida axborot olish;

-nazoratdagi hujjatlar va Rahbariyat tomonidan berilgan topshiriqlarni ijrosi to'g'risida axborot berish.

Xo'jalik masalalar bo'yicha bosh mutaxassis:

-xo'jalik masalalar bo'yicha tuzilgan shartnomalarni ijrosi bo'yicha axborot olish.

"O'zagrolizing" aksiyadorlik jamiyatida xodimlarning ishini maksimal darajada samarador bo'lishiga erishilmoqda. Bunda ish haqi, mehnat va ish joylarini tashkil qilish, xodimlarning malakasini oshirish va tekshirish kabi jihatlarga urg'u berilmoqda. "O'zagrolizing" aksiyadorlik jamiyatida oddiy xodimdan tortib to katta boshqaruvchigacha korxonani bir katta tizim deb qarashadi va o'zaro hamjixatlik, birdamlik va ahillik bilan faoliyat olib borishadi.

## **2.2. "O'zagrolizing" kompaniyasining ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi ko'rsatkichlari tahlili**

"O'zagrolizing" AJning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish tasnifini tahlil qilar ekanmiz quyidagi ma'lumotlarni o'rganamiz. Korxonaning xo'jalik faoliyatini tahlil qilish korxonalarining ishlab chiqarish, moliyaviy, mehnat resurslaridan oqilona foydalanish darajasini aniqlashga yordam beradi, foydalanilmagan resurslarni aniqlab, korxonalarining kelgusida rivojlanishi, ularning moliyaviy holatini yaxshilash uchun zarur tavsiyalarni ishlab chiqishga imkon beradi.

## 2-jadval

“O'zagrolizing” aksiyadorlik jamiyatining moliyaviy natijalari<sup>17</sup>

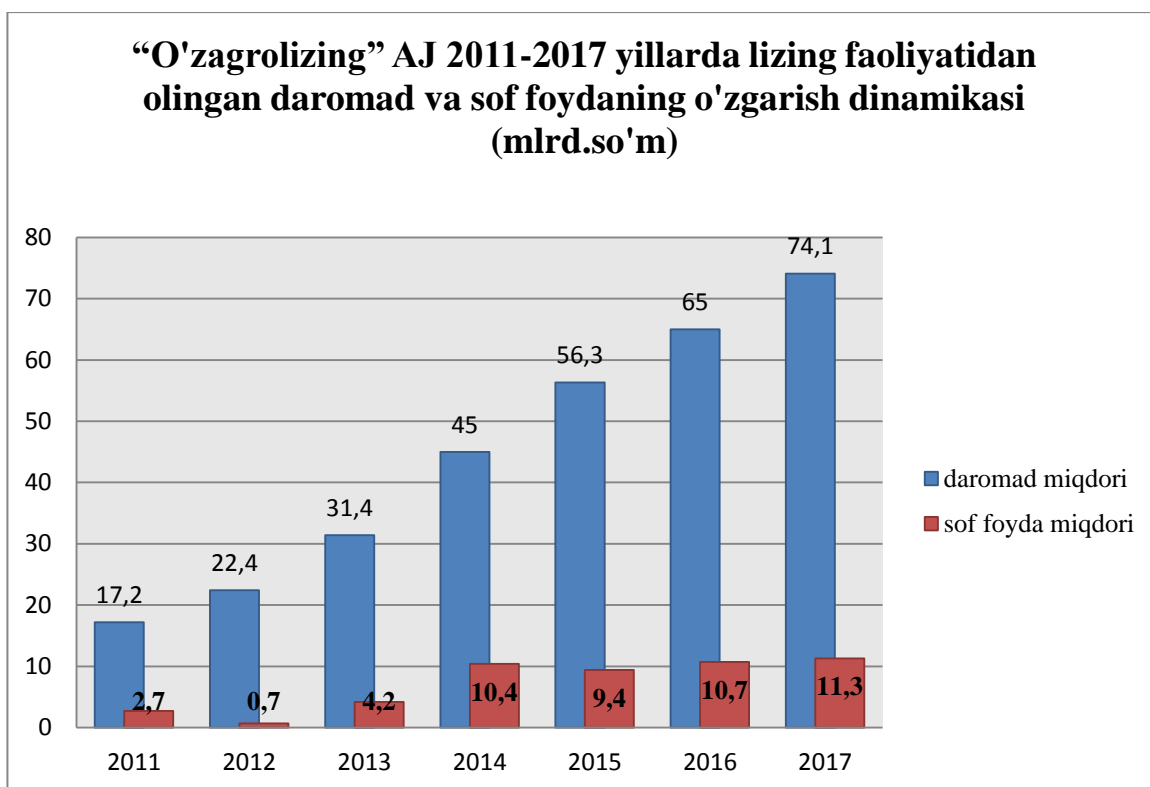
(ming.so'm)

Ko'rsatkichlar	2015 yil	2016 yil	2017 yil
Xizmat ko'rsatishdan sof tushum	48 272 683.8	53 939 002.9	74 101 136.0
Ko'rsatilgan xizmatlarning tannarxi	5 881 468.7	5 995 354.6	6 239 383.7
Davr xarajatlari, jami	15 154 718.3	24 080 086.2	32 799 987.5
Asosiy faoliyatning boshqa daromadlari	5 515 640.3	8 110 497.7	9 439 934.8
Asosiy faoliyatning foydasi	32 752 137.1	37 969 414.4	44 501 699.6
Moliyaviy faoliyatning daromadlari, jami	2 570 091.0	3 011 953.7	3 524 757.0
Moliyaviy faoliyat bo'yicha xarajatlar	25 443 904.2	30 102 920.9	36 002 472.6
Daromad solig'I to'langunga qadar foyda	9 878 323.9	10 878 447.2	12 023 984.0
Foydadan boshqa soliqlar va yig'imlar	478 874.9	120 821.5	711 036.9
Hisobot davrining sof foydasi	9 399 449.0	10 757 625.7	11 312 947.1

“O'zagrolizing” aksiyadorlik jamiyatining moliyaviy natijalarini tahlil qilar ekanmiz quyidagi xulosaga kelamiz. Xizmatlar ko'rsatishdan sof tushum 2015 yilda 48 272 683.8 ming so'mni, 2016 yilda 53 939 002.9 ming so'mni, 2017 yilda 74 101 136.0 ming so'mni tashkil qilgan. Ko'rsatilgan xizmatlarning tannarxi 2015 yilda 5 881 468.7ming so'mni, 2016 yilda 5 995 354.6 ming so'mni, 2017 yilda 6 239 383.7ming so'mni tashkil qilgan. Davr xarajatlari, jami 2015 yilda 15 154 718.3 ming so'mni, 2016 yilda 24 080 086.2 ming so'mni, 2017 yilda 32 799 987.5 ming so'mni tashkil qilgan. Asosiy faoliyatning boshqa daromadlari 2015 yilda 5 515 640.3 ming so'mni, 2016 yilda 8 110 497.7ming so'mni, 2017 yilda 9 439 934.8 ming so'ni tashkil qilgan. 2015 yilga qaraganda 2017 yilda asosiy faoliyatning boshqa daromadlari 3 924 429 45 ming so'ga ko'paygan. Asosiy faoliyatning foydasi 2015 yilda 32 752 137.1ming so'mni, 2016 yilda 37 969 414.4ming so'mni, 2017 yilda 44 501 699.6 ming so'mni tashkil qilgan. Hisobot davrining sof foydasi 2015 yilda 9 399 449.0 ming so'mni,

<sup>17</sup> “O'zagrolizing” AJ ma'lumotlari asosida tayyorlandi.

2016 yilda 10 757 625.7 ming so'mni, 2017 yilda 11 312 947.1 ming so'mni tashkil qilgan.



**6-rasm. “O'zagrolizing” AJ 2011-2017 yillarda lizing faoliyatidan olingan daromad va sof foydaning o'zgarish dinamikasi<sup>18</sup>**

“O'zagrolizing” AJ 2011-2017 yillarda lizing faoliyatidan olingan daromad va sof foydaning o'zgarish dinamikasini tahlil qilar ekanmiz yetti yil davomida daromad miqdori yildan yilga o'sib borayotganini kuzatamiz. Masalan 2011 yilda 17, 2 milliard so'mni tashkil qilgan bo'lsa, 2012 yilda 22,4 mlrd. so'mni, 2013 yilda 31,4 mlrd.so'mni, 2014 yilda 45 mlrd. so'mni, 2015 yilda 56,3 mlrd.so'mni, 2016 yilda 65 mlrd.so'mni, 2017 yilda 74,1 mlrd.so'mni tashkil qilgan. Sof foyda miqdori esa 2011 yilda 2,7 mlrd.so'mni tashkil qilgan bo'lsa, 2012 yilda 0,7 mlrd.so'mni tashkil qilgan. Sof foyda miqdori 2 mlrd.so'mga kamaygan. 2013 yilda esa 4,2 mlrd.so'mga yetgan, ya'ni 2012 yilga nisbatan 3,5 mlrd.so'm ko'p sof foyda ko'rilgan. 2014 yilda 10,4 mlrd.so'mni, 2015 yilda 9,4 mlrd.so'mni, 2016 yilda 10,7 mlrd.so'mni, 2017 yilda 11,3 mlrd.so'mni tashkil qilgan. Bundan ko'rinib turibdiki yildan-yilga sof foyda miqdori ko'payib borgan.

<sup>18</sup> “O'zagrolizing” AJ ma'lumotlari asosida tayyorlandi.

Korxonada ish jarayonining uzluksiz davom etishi va borgan sayin daromadni ko'payishi korxonada boshqaruv samarali yo'lga qo'yilganligidan, buning natijasida faoliyat samarali kechayotganidan darak beradi.

### **2.3. “O'zagrolizing” kompaniyasida rahbarlik mahorati va uni rivojlantirishning amaliy holati tahlili**

Rahbarlik mahorati va uni rivojlantirishning amaliy holati tahlil qilar ekanmiz, rahbar mehnatini tashkil etishda va rahbarlik mahoratini rivojlantirishda boshqaruv apparatidagi har bir ijrochining ishi cheklangan va nisbatan bir turda bo'lishiga erishish talab qilinadi. Bu mehnat unumdorligi ortishi, ish sifati yaxshilanishi va har bir ijrochi tajribasi ortib borishiga imkon yaratadi. “O'zagrolizing” aksiyadorlik jamiyatida ham rahbar kadrlar juda malakali va mahoratli. Shuning uchun ham jamiyatda ish jarayoni samarali va qulay tashkil qilingan, mehnat unumdorligi yuqori, rejalashtirilgan ishlar o'z vaqtida amalga oshmoqda, buning natijasida moliyaviy natijalar ham ijobiy. “O'zagrolizing” aksiyadorlik jamiyatida rahbar mahoratidan kelib chiqib ixtisoslashuv majburiyatlari doirasini shunday belgilanganki, bunda har bir ishlovchi masalasi imkoni boricha to'liq ishga solingan. Mehnatni kooperatsiya qilish yo'lga qo'yilgan, ya'ni boshqaruv tashkilotlari bilan boshqaruv apparati turli bo'linmalari xodimlari o'rtasida aloqa samarali o'rnatilgan. Menejment jarayonida ham, shu jamiyatda ham undan tashqaridagi alohida xodimlar, xizmat va bo'linmalar faoliyati birlashtirilgan. Menejerlar mehnatini taqsimlash va kooperatsiya qilish yo'llari tarkibiy bo'linmalar haqida qoidalar va boshqaruv apparati xodimlari lavozim yo'riqnomasi bilan belgilangan. “Korxonalar to'g'risida”gi Qonun asosida korxonalar va uning bo'linmalarida har bir rahbar, mutaxassis va texnikaviy ijrochi uchun lavozim yo'riqnomalari ishlangan. Lavozim yo'riqnomalari, huquq va majburiyatlari yakka boshchilik tamoyili asosida mansabdor shaxslarning bo'ysunishi, topshirilgan vazifa uchun javobgarligi belgilangan. Lavozim yo'riqnomalari va qoidalar davriy ravishda qayta qurilib, xizmat ko'rsatish, mehnat va boshqaruv jarayonlari takomillashib borganligini hisobga olgan holda tuzatilib, to'ldirilib

borilishi kerak.

“O’zagrolizing” aksiyadorlik jamiyatini samarali boshqarishda rahbarlik mahoratini amaliy holatini o’rganar ekanmiz quyidagi ma’lumotlarga ega bo’lamiz .

Katta firmaga rahbar yoki bosh direktor bo’lishni ko’pchilik orzu qiladi. Lekin hamma ham muvaffaqiyatli rahbarga zarur bo’ladigan mahorat va fazilatlarga ega bo’lavermaydi. “O’zagrolizing” aksiyadorlik jamiyatining rahbari ko’p yillardan beri jamiyatni samarali boshqarib kelmoqda va o’z ustida muttasil ishlaydi. Yangiliklardan doimo muttasil xabardor bo’lib, ish faoliyatiga tadbir qiladi, boshqarish funksiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi, ishlab chiqarishni boshqarishga xodimlarni jalb qiladi, ularning bildirgan fikriga quloq soladi, ular bilan maslahatlashadi, ijobiy tomonlarini inobatga oladi, barcha bilan barobar va samimiy munosabatda bo’ladi, ustunligini bildirmaydi, buyruq berish yo’li bilan emas, balki ishonirish uslubida ish tutadi, bo’ysunuvchilarning shaxsiy tashabbusi, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada o’rtoqlik va ishchan muhitni yaratadi. Demak “O’zagrolizing” aksiyadorlik jamiyatining rahbari quyidagi rahbar mahoratini rivojlantirish uchun zarur bo’lgan beshta fazilatga ega.

1. Yetakchilik qobiliyati, bu faqat bosh direktor uchun emas, balki oliy bo’g’inning hamma rahbarlari uchun ham mutlaqo zarur bo’lgan xislat hisoblanadi.

Zamonaviy yetakchi xodimlarni yutuqlarga, vazifasini suiste’mol qilmaslikka va jamoa a’zolari manfaatlarini hurmat qilishga ruhlantirishi zarur.

2. Strategik fikrlash va rahbarlik qobiliyati, oldindan ko’ra bilish, fikrlash doirasining kengligi, kompaniya faoliyatini boshqara bilish - bularning hammasi rahbarlik lavozimida muvaffaqiyatli ishlash uchun juda zarur bo’lgan sifatlar.

3. Texnik va texnologik malakalarga egalik qobiliyati, eng ko’p talab qilinadigan rahbarlik fazilatlari ichida texnik malakalar uchinchi o’rinda tilga olinadi. Lekin texnika va texnologiyani bilmay turib ishlab chiqarish jarayonini samarali boshqarib bo’lmaydi.

4. Munosabatlar o’rnatish va jamoa tashkil qilish qobiliyati, zamonaviy rahbar o’zining manfaatlariga emas, balki jamoa manfaatlariga moslashishi kerak.

5. O‘zini ko‘rsata olish va muloqot qilish qobiliyati, mutaxassislar fikricha, mukammal rahbar ishonira olish, o‘zini va o‘z fikrlarini ko‘rsata olish, eng katta doiradagi mafaatdor shaxslar bilan intellektual muloqotda bo‘la olish qobiliyatiga ega bo‘lishi kerak.

“O‘zagrolizing” aksiyadorlik jamiyatining rahbari yuqoridagi xususiyatlarga ega va boshqaruv jarayonini demokratik uslubda, samarali olib bomoqda. Rahbarlikning demokratik uslubi bo‘ysinuvchilarga ularning malakasi va ish xususiyatlariga mos bo‘lgan mustaqillikni berish, ishlab chiqarish masalalarini ularning bevosita ishtirokida yoki hech bo‘lmaganda ular bilan muhokama qilingandan so‘ng hal qilish, ularning ishlashi uchun zaruriy sharoitlarni yaratish, ularning harakatlarini xolis baholash, insonlarga ijobiy munosabatda bo‘lish va ularning ehtiyojlari haqida o‘ylash kabilarni ko‘zlaydi. Rahbarning bunday harakatlari nafaqat yakkaboshchilik printsiplarini barbod qilib anarxiyaga olib keladi, balki rahbarning real hokimligini va obro‘cini mustahkamlaydi, jamoada unumli ish sharoitini yaratishga ko‘maklashadi. Yuqoridagi gaplarning isbotini “O‘zagrolizing” aksiyadorlik jamiyatining xodimlarining soni va o‘zaro nisbati tahlilidan ko‘rib chiqamiz, chunki jamoada do‘stona muhit yaxshi, yildan yilga xodimlar soni ortib bormoqda.

### 3-jadval.

#### “O‘zagrolizing” aksiyadorlik jamiyati xodimlarining soni va o‘zaro nisbati tahlili.<sup>19</sup>

№	Xodimlar	2015-yil		2016yil		2017yil	
		kishi	%	kishi	%	kishi	%
1.	Asosiy xizmat ko'rsatish xodimlari	219	77	231	77	239	76
2.	Yordamchi xizmat ko'rsatish xodimlari	14	5	16	5	20	6
3.	Injener-texnik xodimlar	8	3	8	3	10	3
4.	Ma'muriy-boshqaruv xodimlari	44	15	45	15	46	15
	Jami	285	100	300	100	315	100

<sup>19</sup> “O‘zagrolizing” AJ ma'lumotlari asosida tayyorlandi



“O’zagrolizing” aksiyadorlik jamiyatiga hodimlar soni 2015 yilda 285 kishini, 2016 yilda 300 kishini va 2017 yilda 315 kishini tashkil qilgan. Bu ko’rsatkich orqali biz 2015 yilga nisbatan 2017 yilda 121 % ga , 2014 yilda 110 %ga hodimlar soni ko’payganligini ko’ramiz. Shu bilan birga asosiy xizmat ko’rsatish xodimlari ham 2015 yilda 219 kishini, 2016 yilda 231 kishini, 2017 yilda 239 kishini tashkil qilgan va 2017 yilda 2015 yilga nisbatan 20 nafar kishiga ko’paygan. Injener-texnik xodimlar 2015 yilda 8 kishini va ma’muriy-boshqaruv xodimlari esa 44 kishini, 2016 yilda 45 kishini, 2017 yillarda 46 kishini tashkil qilgan. Bu ko’rsatkichlarning hammasi jamiyatning faoliyati ijobiy holatda ekanligini ko’rsatadi va mehnat resurslarini boshqarish yaxshi yo’lga qo’yilganligini, yildan yilga hodimlar soni ortib, borayotganligidan bilsak bo’ladi.

Korxonada ish jarayonining uzluksiz davom etishi korxonada boshqaruv samarali yo’lga qo’yilganligidan, buning natijasida faoliyat samarali kechayotganidan darak beradi.

#### 4-jadval

#### “O’zagrolizing” aksiyadorlik jamiyatda o’rtacha yillik ish xaqi<sup>20</sup>

№	Ko’rsatkichlar	2015y	2016y	2017y	2017 yilning 2015 yilga nisbati, %
1.	Ishchilar	500000	767000	870000	174
2.	ITR	760000	975000	1035000	136
3.	Ma’muriyat	950000	1050000	1120000	117

“O’zagrolizing” aksiyadorlik jamiyatining o’rtacha yillik ish xaqi ishchilar kesimida 2015 yilda 500000 miln so’mni, 2016 yilda 767000 miln so’mni, 2017 yilda esa 870000 miln so’mni tashkil qilgan, bu ko’rsatkich 2015 yilga nisbatan 2017 yilda 174 %ga oshgan. ITR bo’yicha o’rtacha yillik ish xaqi 2015 yilga nisbatan 2017 yilda 136% ga o’sgan. Ma’muriyat hodimlari uchun o’rtacha yillik ish haqi 2015 yilga nisbatan 2017 yilda 117% ga oshgan.

<sup>20</sup>“O’zagrolizing” AJ ma’lumotlari asosida tayyorlandi.

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

Rahbar mahoratini yaratishda eng avvalo, tashqi ko'rinishiga, o'zini tutishiga ahamiyat berishi lozim. Shu bilan birgalikda o'zini tutish jarayonida vaqt cheklanganligiga qaramay, rahbar ishga doir suhbat tashabbusini topishga o'rganishi darkor. Boshliqning bo'ysinuvchiga har qanday harakati oddiy bir shaxsning boshqa shaxsga munosabati sifatida emas, balki hokimiyatga ega bo'lgan shaxsning boshqa shaxsga harakati sifatida qabul qilinadi. Shuning uchun rahbarning qaysi bir jamoa a'zosini xush ko'rmasligi uning muomalasida ko'rinmasligi kerak. Aks holda ular boshliqning insonni shaxsiy, kasbiy va boshqa xislatlariga berilgan baho deb tushunilishi mumkin va aksincha, boshliq va bo'ysinuvchining shaxsiy do'stona munosabatlari xizmat munosabatlari sohasiga ta'sir qilmasligi zarur. Agar rahbar xizmat munosabatlarini shaxsiy munosabatlar asosida shakllantirsa, hech qachon katta obro'-e'tibor va hurmat qozonmaydi. Shuning uchun boshliq o'z xodimlariga nisbatan faol, og'ir va vazmin bo'lishi lozim.

Har qanday rahbar mehnati ko'p asab va quvvatini sarflashni taqozo etadi, bu uning xatti-harakatlarida aks etishi mumkin. Biroq shunga qaramay, u doim va hamma yerda xushmuomala va odobli bo'lishi zarur. Yaxshi rahbarga manmanlik, dimog'dorlik, asabiylik, injiqlik, hokimiyat kuchi bilan o'z qo'l ostidagilarga qiliqlari va odatlarini zo'rlab o'tkazish yotdir. U bo'ysinuvchini kamsitish, shaxsiy g'ururini tahqirlovchi vaziyatlardan o'zini chetga oladi. Rahbarning ijobiy sifati - bosiqlik, vazminlik bo'lib, u hamma vaqt - qaror qabul qilishda to'g'ri yo'lni tanlashi kerak. Ba'zan u bosiq paytda hech qachon qilmaydigan ishini yoki so'zini qizishib ketganda sodir qilishi mumkin.

Bunday vaziyatda to'g'ri yo'l - o'z xatosini tan olish. Bundan obro' zarar ko'rmaydi. Aks holda vaziyat yanada murakkablashadi. O'zini tuta bilmaslik, asabiylashuvchanlikning natijasi sifatida urishish va qo'rslik kelib chiqadi. Haqorat baqirig'i hech qachon jamoada normal munosabatlarga qo'l kelmagan. Psixologlar qat'iy va bosiqlik bilan berilgan topshiriqlar asabiy holatda va dashnomlar berish orqali topshirilgan vazifalarga qaraganda kuchli ta'sir etadi, deb ta'kidlaydi. Bo'ysinuvchi ayb ish qilganda ham eng jiddiy gaplashuv boshqa turli narsalarga o'xshamasligi kerak. Jiddiylik va talabchanlikni cho'rtkesarlik va aybsitishdan farq qilish, jazolashni ayb darajasiga qarab belgilashni bilish zarur. Shuningdek, bir o'ziga va ko'pchilik oldida elon qilingan xayfsan o'rtasidagi farqni yodda tutish kerak. Tabiiyki, rahbar bo'ysunuvchilarga qaratilgan tanqidiy gaplarsiz ish yuritishi mumkin. Tanqid - unga qo'yiladigan asosiy talablarga javob bersagina ta'sirchan kuchga ega bo'ladi.

Yuqoridagi fikrlardan kelib chiqib quyidagi xulosaga kelamiz. Ayni vaqtda zamonaviy rahbar o'z mahoratini rivojlantirishda faqat tashqi ko'rinishga emas, balki rahbarlik qilayotgan korxonaning strategiyasi, yo'nalishi, maqsadlari va istiqbollari yaxshi o'rgangan bo'lishi lozim. Rahbar, shuningdek, kadrlar siyosatini, qaerga qanday darajali mutaxassis zarurligini bilishi va sohalarning aniq, puxta bilimlarga ega bo'lishi lozim.

### **Ikkinchi bob bo'yicha xulosa**

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining 1999 yil 30 oktyabrdagi 486-sonli "O'zqishloqxo'jalikmashlizing" aksiyadorlik lizing kompaniyasini tashkil etish to'grisida" gi qarori va Ta'sischilar tomonidan 1999 yil 26 noyabrda imzolangan Ta'sis shartnomasiga muvofiq tashkil etilgan Aksiyadorlik jamiyati "O'zqishloqxo'jalikmashlizing" aksiyadorlik lizing kompaniyasi nomi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zagrotexsanoatxolding" aksiyadorlik jamiyatini tashkil etish to'grisida"gi 2016 yil 17 noyabrdagi PF-4857-sonli Farmoniga asosan "O'zagrolizing" aksiyadorlik jamiyati (bundan keyin "Jamiyat" deb ataladi) deb o'zgartirildi. "O'zagrolizing" aksiyadorlik jamiyati barcha huquq va majburiyatlar bo'yicha Aksiyadorlik jamiyati "O'zqishloqxo'jalikmashlizing" aksiyadorlik lizing

kompaniyasining huquqiy vorisi hisoblanadi. Jamiyat o'zining tashkiliy-huquqiy shakli ko'rsatilgan to'liq firma nomiga va qisqartirilgan firma nomiga ega.<sup>21</sup>

Jamiyatning boshqaruv organlari bo'lib Aksiyadorlarning Umumiy yig'ilishi, Kuzatuv kengashi va Jamiyat Boshqaruvi hisoblanadi. Aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi jamiyatning yuqori boshqaruv organidir.

“O'zagrolizing” aksiyadorlik jamiyatining moliyaviy natijalarini tahlil qilar ekanmiz quyidagi xulosaga kelamiz. Xizmatlar ko'rsatishdan sof tushum 2015 yilda 48 272 683.8 ming so'mni, 2016 yilda 53 939 002.9 ming so'mni, 2017 yilda 74 101 136.0 ming so'mni tashkil qilgan. Ko'rsatilgan xizmatlarning tannarxi 2015 yilda 5 881 468.7ming so'mni, 2016 yilda 5 995 354.6 ming so'mni, 2017 yilda 6 239 383.7ming so'mni tashkil qilgan.

“O'zagrolizing” AJ 2011-2017 yillarda lizing faoliyatidan olingan daromad va sof foydaning o'zgarish dinamikasini tahlil qilar ekanmiz yetti yil davomida daromad miqdori yildan yilga o'sib borayotganini kuzatamiz. Masalan 2011 yilda 17, 2 milliard so'mni tashkil qilgan bo'lsa, 2012 yilda 22,4 mlrd. so'mni, 2013 yilda 31,4 mlrd.so'mni, 2014 yilda 45 mlrd. so'mni, 2015 yilda 56,3 mlrd.so'mni, 2016 yilda 65 mlrd.so'mni, 2017 yilda 74,1 mlrd.so'mni tashkil qilgan.

2010-2017 yillarda “O'zagrolizing” AJ aktivlarining o'zgarishini tahlil qilar ekanmiz jamiyatda yildan yilga aktivlarning miqdori ko'paygan, ya'ni o'sish kuzatilmoqda. Masalan oxirgi uch yillikni olsak, 2015 yilda 845,8 mlrd.so'm, 2016 yilda 928,4 mlrd.so'm, 2017 yilda 1168,6 mlrd.so'mni tashkil qilgan

“O'zagrolizing” aksiyadorlik jamiyatiga hodimlar soni 2015 yilda 285 kishini, 2016 yilda 300 kishini va 2017 yilda 315 kishini tashkil qilgan. Bu ko'rsatkich orqali biz 2015 yilga nisbatan 2017 yilda 121 % ga, 2014 yilda 110 %ga hodimlar soni ko'payganligini ko'ramiz. Bu ko'rsatkichlarning hammasi jamiyatning faoliyati ijobiy holatda ekanligini ko'rsatadi va rahbar mahorati yuqori bo'lganligi uchun mehnat resurslarini boshqarish yaxshi yo'lga qo'yilganligini, yildan yilga hodimlar soni ortib, borayotganligidan bilsak bo'ladi.

---

<sup>21</sup> “O'zagrolizing” AJ ma'lumotlari asosida tayyorlandi.

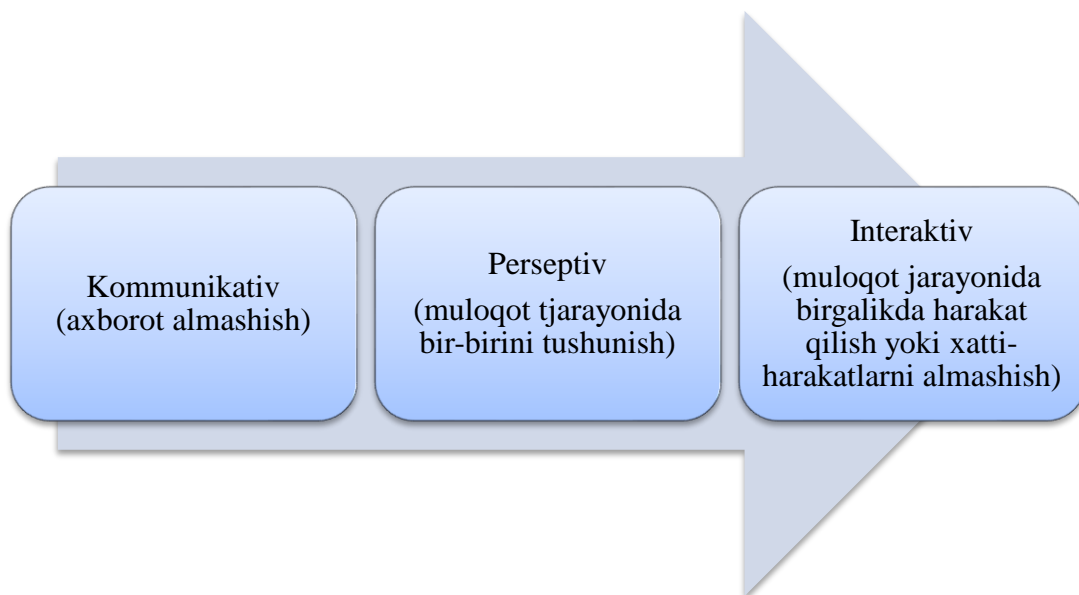
### III-BOB. XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA RAHBARLIK MAHORATINI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI

#### 3.1. Boshqaruv jarayonida shaxslararo muloqotni samarali olib borish natijasida rahbarlik mahoratini rivojlantirish

Boshqaruv faoliyati vazifasiga ko'ra tahlil qilinganda shu narsa ko'rinadiki, muloqot mazkur faoliyatning shartigina emas, balki tarkibi, mustaqil qismi ham hisoblanar ekan. R.L.Krichevskiy boshqaruv faoliyatini tahlil qilar ekan, muloqotni rahbarlikning “kommunikativ-tartibga soluvchi” yoki “kommunikativ-tashkiliy” vazifasi, deb ta'riflaydi. Boshqaruvdagi muloqot boshqaruv faoliyatining samaradorligini ta'minlaydi.

Boshqaruv muloqoti - muloqotning o'ziga xos turi. U muloqotning boshqa turlaridan o'zi orqali va o'zining yordamida boshqaruv vazifalari hal etilishi bilan ajralib turadi. Shu bois boshqaruv muloqoti maqsadi va natijasi o'ziga xos boshqaruv vazifalarini hal etishdan iborat bo'lgan muloqot turi sifatida ta'riflanadi.

Boshqa muloqot turlari kabi boshqaruv muloqoti ham uchta jihatga ega.



7-Rasm. Boshqaruv muloqoti turlari<sup>22</sup>.

Amalda muloqot jarayonida ularning barchasi qorishib ketgan bo'lib, bir-birini to'ldirib keladi. Boshqaruv muloqoti o'ziga xos tuzilishga ega va har qanday boshqaruv faoliyatining “qon-qoniga” singib ketgan deyish mumkin: menedjer ish

<sup>22</sup> Qosimova N., “Boshqaruv muloqoti psixologiyasi” Jurnal., 2015yil, fevral, №2. 36 b.

kuninging 2/3 dan 3/4 gacha bo'lgan qismini turli muloqot shakllariga sarflaydi.

Boshqaruv muloqotining to'g'ri tashkil etilishi boshqaruv faoliyatining katalizatori hisoblanadi. Aksincha, rahbarda boshqaruv muloqoti ko'nikma va mahoratining, kommunikatsiya madaniyatining yetishmasligi uning o'zining ham, xodimlarining ham muvaffaqiyat bilan ishlashlarini so'roq ostida qoldiradi. Shu bois, boshqaruvchilik harakatlarini o'zlashtirish bilan bir vaqtda, boshqaruv muloqoti usullarini, ko'nikma va mahoratini o'zlashtirish, o'zida kommunikatsiya madaniyatini shakllantirish ham juda muhim ahamiyatga ega. Bu o'rinda bir narsaga e'tibor qaratish zarur: shakliga ko'ra boshqaruvga asoslangan har qanday muloqot ham mohiyatan shunday bo'lavermaydi. Quyidagi ikkita shart mavjud bo'lgandagina u boshqaruv muloqoti bo'lishi mumkin:

- 1) uning vositasida boshqaruv vazifalari hal etiladi;
- 2) uning qatnashchilari o'zlarini namoyon etish, o'zlarini o'stirish, muvaffaqiyatga erishish imkoniyatiga ega bo'lishadi.

Mana shu ikkita shart bajarilgandagina boshqaruv muloqoti mohiyatiga ko'ra samarali bo'ladi. Mashhur psixolog A. Yu. Panasyukning fikricha, "Boshqaruv muloqotining muhimligi shundaki, uning jarayonida xodim nafaqat rahbari nimani xohlayotganini tushunib etadi, balki ich-ichidan rahbari tomonga o'tadi"<sup>23</sup>. Bu qoidani Panasyuk boshqaruv muloqotining Birinchi qonuni, deb ataydi. Darhaqiqat, xodim rahbarini tushundi degani, bu hali u rahbarining talabiga qo'shildi, unga rozi bo'ldi, degani emas. Bu esa o'z navbatida, muloqotning deyarli barcha bosqichlarida topshiriqni bajarish jarayonida turli tartib buzilishlarini keltirib chiqaradi, ya'ni: topshiriq va ko'rsatmalar beriladigan birinchi bosqichda, ikkinchi - topshiriqning bajarilishi nazorat qilinadigan bosqichda, nihoyat uchinchi - xodim tomonidan bajarilgan ish baholanadigan bosqichda.

Rahbar va xodim o'rtasidagi nizolar odatda topshiriq xarakteridagi axborotni yetkazish jarayonida yuzaga keladi. Chunki bu jarayonda xodimga ayniqsa kuchli

---

<sup>23</sup> Брушлинский А.В. Проблемы психологии субъекта. - М.: «Институт психологии» РАН, 2017, 254 стр,

ta'sir ko'rsatiladi.

Har qanday ishni yomon, qoniqarli, yaxshi yoki zo'r bajarish mumkin. Odam biror bir ishni xohishsiz yoki o'z xohishiga qarama qarshi borgan holda bajarsa, uning natijasi yomon ham, zo'r ham emas, balki o'rtamiyona bo'lishi mumkin. Ishni zo'r bajarish deganda - vazifani hal qilishning yangi, samarali usullarini izlash, o'zining ijodiy imkoniyatini ishga solish, tashabbus ko'rsatish tushuniladi. Agar xodim rahbarning talabidan norozi bo'lsa, u vazifani shunchaki jazolanmaslik uchun talab darajasida, yoxud qanday xohlasa shunday bajaradi

Rahbar tomonidan topshiriq xarakteridagi axborotni yetkazish jarayonida o'zaro bir birlarini to'g'ri tushunish bo'lishi uchun quyidagilar muhim: kasbiy tilning bir xilligi, aqliy darajani e'tiborga olish, axborotning to'liqligi, bayon etishning mantiqiyliigi va diqqatning masalaga qaratilganligi. Axborotni shunday yetkazish kerakki, u:

- xodimning qarashlariga, biror bir masala bo'yicha nuqtai nazariga zid kelmasin;

- xodimga ushbu vazifani aynan shu tarzda bajarishga o'zida manfaat borligini ko'rsatsin.

Ba'zida rahbari inson sifatida yoqmagani uchun ham xodim unga qarshilik ko'rsatadi. Bu holda o'zaro munosabatlardagi kelishmovchiliklar ishga oid nizodan hissiy nizolarga aylanadi. O'ziga ma'qul kelmagan xodimlarni ishdan bo'shatish, kadrlarning joyini o'zgartirish orqali rahbar ishontirishdan majburlash yo'liga o'tadi. Bu esa o'z navbatida, ishning sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatmay qolmaydi. Shu sababli xodimlar bilan muloqotning ilk bosqichidayoq rahbar boshqaruv muloqotining ikkinchi qonunini e'tiborga olishi kerak. Unga ko'ra: ayrim bir xil sharoitlarda odamlar o'zlari hissiy jihatdan ijobiy munosabatda bo'lgan (ma'qul ko'rish, do'stlik, muhabbat) inson tomon bo'lishadi, aksincha hissiy jihatdan salbiy munosabatda bo'lgan (yoqtirmaslik, antipatiya, ko'rolmaslik) insonlarning nuqtai nazarini qiyinchilik bilan qabul qilishadi (ko'pincha xatto inkor etishadi).

Rahbarning vazifasi - shkalaning chap tomonida turgan xodimlarini o'ng tomonga o'tkazishdan iborat. Rahbar attraksiyani shakllantirishi, o'ziga nisbatan

moyillik uygʻotishi zarur. Buning uchun undan quyidagilar talab etiladi:

- 1) yoqimli inson boʻlib koʻrinish;
- 2) yoqimli inson kabi harakat qilish;
- 3) muloqot jarayonida yuzaga keladigan asosiy extiyojlarni qondirish.

“Ijtimoiy persepsiya”, boshqacha aytganda, ijtimoiy tushunish atamasini birinchi boʻlib amerikalik psixolog J. Bruner kiritgan. U tushunishdagi barcha individual farqlarga qaramay, tushunishning qandaydir umumiy, muloqot, birgalikdagi turmush jarayonida shakllanadigan ijtimoiy-psixologik mexanizmlari borligiga eʼtibor qaratadi. Bruner tushunishni tadqiq etish jarayonida bir qator tajribalar oʻtkazdi hamda predmetlarni ham, boshqa odamlarni ham tushunish nafaqat individual-shaxsiy, balki ijtimoiy-madaniy omillarga ham bogʻliq boʻlishini aniqladi. Masalan, kambagʻal oilalarning farzandlari tangalarning oʻlchamini ularning haqiqiy oʻlchamiga nisbatan kattaroq djeb qabul qilsalar, boy oilalarning farzandlarida bu hol aksincha boʻlgan.

Insonlar timsolining shakllanishi ham har qanday obʻekt timsolini shakllantiradigan qonuniyatlarga boʻysunadi. Ammo insoning boshqa bir inson tomonidan anglanishida oʻziga xos xususiyatlar mavjud boʻlib, ulardan eng muhimlaridan biri uning shaxsini tushunishdan iboratdir.

Inson tomonidan boshqa odamlarni anglash jarayonida axloqiy (yaxshi - yomon), estetik (chiroyli - xunuk) va aksiologik (qadrli - beqadr) tavsiflar ajralib turadi. Odamlar oʻz xatti-harakatlarini boshqalar oʻzlari haqida ijobiy xulosada boʻlishlarini nazarda tutgan holda tashkil qilishadi.

Rahbar faoliyatidagi eng muammoli masalalardan biri-bu xodimlar bilan boʻladigan ziddiyat, nizolar. Ushbu masala boʻyicha koʻpgina taniqli va mashhur psixologlar bir necha ishlarni amalga oshirganlar. Bizning asosiy maqsadimiz-rahbarlarda nizoga nisbatan konstruktiv munosabatlarni shakllantirish, ziddiyat ham boshqaruvning asosiy vositasi ekanligini anglatish, nizolarni bartaraf etilmasa jamoadagi ishni toʻgʻri yoʻlga solish qiyin ekanligini tushuntirish.

Ayrim rahbarlar ziddiyatni kelib chiqish mehanizmlarini chuqur oʻrganmaydi, baʼzilari esa ziddiyatdan qochadi, befarq boʻladi. Bu ikkala qarash



noto'g'ri. Befarqlik nizolarning chuqurlashib ketishiga olib keladi.

Ziddiyatlar boshqa shaxslarga yuqishi "nasldan naslga o'tishi" mumkin. Masalan, ayrim hollarda ishning kelajagi uchun foydali bo'lishi, ayrim nizoning sababi yo'qolsa ham u qaytadan vujudga kelishi mumkin. Nizoli vaziyat holda shaxsning o'ziga -sog'lig'iga zarar bo'lishi mumkin. Nizodan so'ng kishining kayfiyati pasayadi, qo'li ishga bormasligi mumkin. Ziddiyatli vaziyatni to'rt qismga bo'lish mumkin: ob'ektiv maqsadga yo'naltirilgan, ob'ektiv maqsadga yo'naltirilmagan, sub'ektiv maqsadga yo'naltirilgan va sub'ektiv maqsadga yo'naltirilmagan. Kichik-kichik ziddiyatlarga e'tibor berilmasa, bartaraf qilinmasa u katta ziddiyatga aylanib, rivojlanib ketishi mumkin.

Tashkiliy-texnologik, iqtisodiy, mikro- ijtimoiy tizimlar bo'yicha ziddiyatli vaziyatlar kishilar irodasiga bog'liq bo'lmagan holda yuzaga chiqadi. Tasavvur qiling, sizni boshqa joyga ishga o'tkazishdi. Agar yangi ish joyingiz o'yingizga uzoq bo'lmasa, eski ishingizga o'xshasa bu sizni qoniqtiradi. Lekin yangi ishingiz yaxshi bo'lgani bilan avvalgi tanishlaringiz bu erda yo'q, yangi joyda yangi tanishlar bilan muloqotda bo'lishingiz kerak. Kishilar yangi ishga kirganda u yerdagi holatni o'rganib chiqadilar. Vaqti kelib u bu joyni tark etadi, uning o'rniga yangi xodim ishga keladi. Bu holat davom etadi, bu ishchi o'ringa biri kelib, biri ketadi. Agar bosh buxgalter rahbarning yig'ilishiga kirib ketsa, uni hech kim o'rnida o'tirmaydi demaydi. Har bir kishi o'z vazifasini bajaraveradi. Ish o'rnini tashkilotning tarkibiy qismi hisoblanadi. Har bir majburiyat huquq bilan belgilanishi kerak.

Ish o'rinlari o'rtasidagi bog'liqlikni ko'rib chiqadigan bo'lsak, bu aloqalar uchga bo'linadi: texnologik, axborot, ierarxik. Tashkiliy -texnologik tizimda texnologik aloqalar ishlab chiqarish jarayoni bilan bog'liq. Texnologik aloqa kishilarning necha yildan buyon ishlayotganiga, xulq-atvor psixologiyasiga, malakasiga bog'liq. ziddiyatni kelib chiqishiga sabab bo'luvchi omillardan biri-bu bitta xodimga bir necha boshliqlarning ko'rsatma berishlaridir. Oqibatda xodim kimni ko'rsatmasini bajarishni bilmay qoladi. Opponentlar bu erda rahbarlardir. Jamoada xodimlar qanchalik kam bo'lsa rahbar ular bilan nizoga bormay ishlay

oladi. Jamoa a'zolari ko'p bo'lsa, rahbar faqat sharoitni yaratish bilan bog'liq vazifalarnigina bajaradi. Chunki xodimlar bilan bevosita muloqotda bo'lish imkoniyati bo'lmaydi.

Rahbar qo'l ostidagi o'rinbosarlar qanchalik ko'p bo'lsa, ularning har biri boshliqning ko'ziga kamroq ko'rinishga harakat qiladilar. Chunki rahbar ularni haotik (tartibsiz) boshqaradi. Ayrim rahbarlar barcha ishni, hatto boshqaruvni ham o'rinbosarlariga topshirib qo'yadi. O'zi mas'uliyatdan qochib yuradi. Lekin bunday usulda ish olib borilsa ziddiyatlar kelib chiqishi mumkin.

Ziddiyatning kelib chiqishiga sabab bo'luvchi manbalardan biri- bu boshqaruvda vazifalarning to'g'ri, aniq taqsimlanmaganligidir.

Tashkiliy-texnologik va iqtisodiy xizmatlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni uchta tipini ajratish mumkin:



### **8-rasm.Maqsadlar turlari<sup>24</sup>.**

1. Tashkiliy-texnologik maqsad ustuvorligi. Masalan, bosh muhandis, direktor o'rinbosari kabi lavozimdagilarda bu ustuvorlik kuchli bo'ladi.

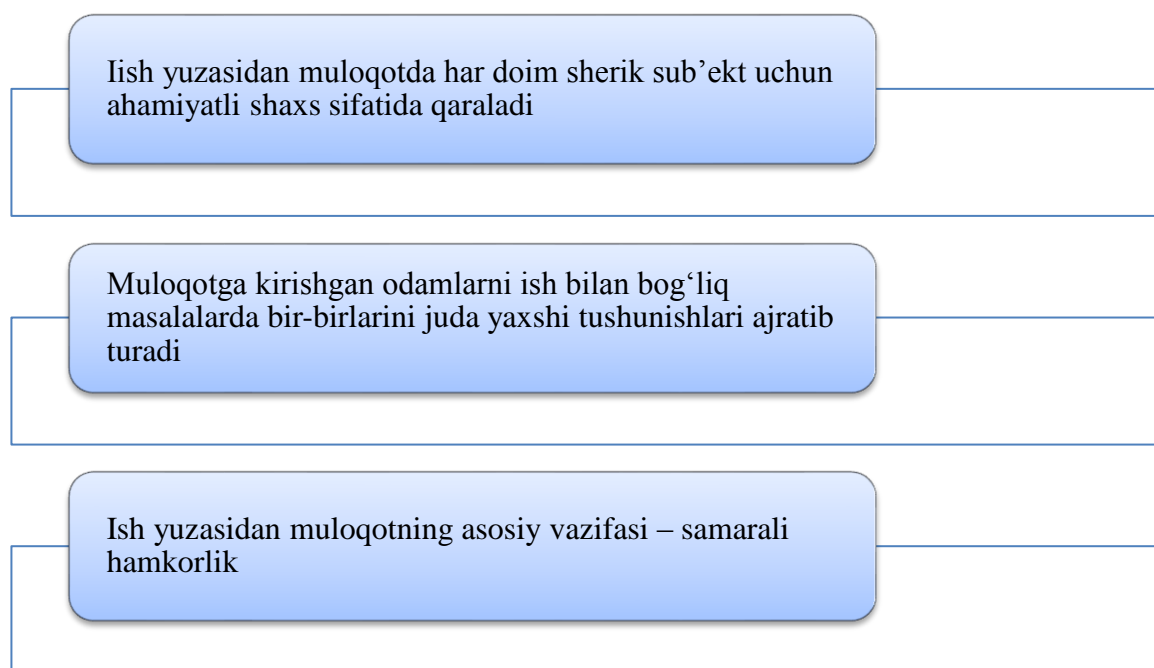
2. Ustuvorlik iqtisodiy tizimda ham bo'ladi. Chunki barcha tashkilotlar iqtisod asosida quriladi. Masalan, artellar, xususiy ishlab chiqarish, kooperativlar.

3. Tashkiliy-texnologik va iqtisodiy maqsadlar teng huquqli bo'lishi kerak. Agar biri (bosh ekonomist) ikkinchisi (bosh muhandis) ning ustidan boshliq bo'lib qolsa ziddiyat kelib chiqishi mumkin. Shuning uchun bu lavozimlar teng huquqli bo'lishi maqsadga muvofiqdir.

<sup>24</sup> Qosimova N. "Boshqaruv muloqoti psixologiyasi" Jurnal., 2015yil, fevral, №2. 36 b.

Nizo ro‘y bergach ularni bartaraf etish uchun quyidagilarga amal qilish tavsiya etiladi: vazminlikni saqlab qolish, nizoning asosiy sababini aniqlashga intilish, shaxsiy sohadagi to‘qnashuvga yo‘l qo‘ymaslik, har bir so‘z va iboradan ehtiyotkorlik bilan foydalanish, kompromiss uchun ochiq bo‘lish, suhbatdoshning har bir gapini diqqat bilan tinglash va tahlil qilish.

Ish yuzasidan muloqotning o‘ziga xosligi shundaki, u biror bir mahsulot ishlab chiqarish bilan bog‘liq bo‘lgan ma’lum bir faoliyat turi asosida va natijasida yuzaga keladi. Bunda ish yuzasidan muloqot ishtirokchilari insonlarning xatti-harakatlarining zarur me‘yor va standartlarini belgilab beruvchi rasmiy maqomda bo‘lishadi. Muloqotning barcha turlari kabi ish yuzasidan muloqot ham tarixiy xarakterga ega bo‘lib, u ijtimoiy tizimning turli bosqichlarida va turlicha shakllarda namoyon bo‘ladi. Ish yuzasidan muloqotning o‘ziga xosliklari quyidagilarda namoyon bo‘ladi.



**9-rasm. Ish yuzasidan muloqotning o‘ziga xos belgilari<sup>25</sup>.**

J. Rokfeller ish-bilarmonlik faoliyatida muloqotning ahamiyatini yaxshi anglagan holda shunday degan edi: “Odamlar bilan muloqotga kirisha olish mahorati - xuddi qand yoki qahva singari pulga sotib olinadigan tovar hisoblanadi. Men ana shunday mahorat uchun dunyodagi har qanday tovardan ko‘ra ko‘proq

<sup>25</sup> Qosimova N. “Boshqaruv muloqoti psixologiyasi” Jurnal., 2015yil, fevral, №2. 36 b.

to‘lashga tayyorman’’<sup>26</sup>.

Xo‘sh, muloqotga kirisha olish, deganda nimani tushunish kerak? Bu odamlarni farqlay olish va shu asosda o‘zining ular bilan munosabatini qurishni anglatadi. Buning uchun esa muloqot psixologiyasini bilish zarur. Muloqot jarayonida insonlar bir birlarini tushunib etishadi, axborot almashishadi, birgalikda harakat qilishadi.

Muloqotning quyidagi turlarini ajratib ko‘rsatish mumkin.



### 10-rasm. Muloqot turlari<sup>27</sup>.

Bilvosita muloqot shakllariga reklamani, ko‘rgazmali axborotni, yoki masalan, o‘zida ma’lum bir axborotni tashuvchi restoran taomnomasini kiritish mumkin.

Bir inson tomonidan boshqasini tushunish muloqotning majburiy tarkibiy qismi sifatida maydonga chiqadi va persepsiyani tashkil qiladi. Biz xatti-harakatning tashqi tomoni asosida boshqa insonni xuddiki “o‘qiymiz”, uning tashqi ko‘rinishining ahamiyatini tushunishga harakat qilamiz. Shu jarayonda yuzaga keladigan taassurotlar muloqot paytida muhim tartibga soluvchi vazifasini bajaradi. Chunki, birinchidan, boshqa insonni anglash jarayonida insonning o‘zi

<sup>26</sup> Брушлинский А.В. Проблемы психологии субъекта. - М.: «Институт психологии» РАН, 2017, 254 стр,

<sup>27</sup> Robbins Stephen P.Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R5647 2012 204-b.

shakllanadi. Ikkinchidan esa, boshqa odamni qanchalik aniq “o‘qiy olish” kelgusida u bilan bahamjihatlikda harakatlarni tashqil qilish imkonini beradi.

Biz insonning ustunligini qanday belgilar asosida, masalan ijtimoiy mavqeiga qarabmi, yoki aqliy salohiyatiga qarab aniqlaymiz? Mazkur ko‘rsatkichni aniqlash uchun bizning ixtiyorimizda ikkita axborot manbai bo‘ladi. Bular:

- insonning kiyimi, uning tashqi “bezagi”, jumladan, alohida belgilari, ko‘zoynagi, soch turmagi, nishonlari, zeb-ziynatlari, ma’lum bir holatlarda esa, mashinasi, uyining, ish kabinetining jihozlanishi va boshqalar;

- insonning xatti-harakati (qanday o‘tirishi, yurishi, gaplashishi, qayoqqa qarab turishi va boshqalar).

Ustunlik haqidagi axborot odatda, kiyim va xatti-harakatga asoslanadi, chunki ularda har doim insonning u yoki bu ijtimoiy guruhga mansubligini ko‘rsatib turuvchi belgilar mavjud bo‘ladi.

Insonni bilishda jozibadorlik omilining ta’siri shundaki, uning oqibatida boshqa odamlar bu insonning biror bir sifatlarini yoki yuqori baholashadi, yoxud bahoni past qo‘yishadi. Bu o‘rindagi xato shundaki, agar inson bizga tashqi ko‘rinishdan ma’qul kelib qolsa, biz uni aqlli, yaxshi, qiziqarli odam, deb hisoblaymiz.

Bizga bo‘lgan munosabat omili shunday ishlaydiki, unga ko‘ra bizga yaxshi munosabatida bo‘lgan odamlarni yomon munosabatdagi odamlarga nisbatan yuqoriroq baholaymiz. Sherigimizning bizni ma’qullashi yoki ma’qullamasligidan darak beruvchi hamma narsa bizga bo‘lgan munosabatning belgilari sifatida qaraladi.

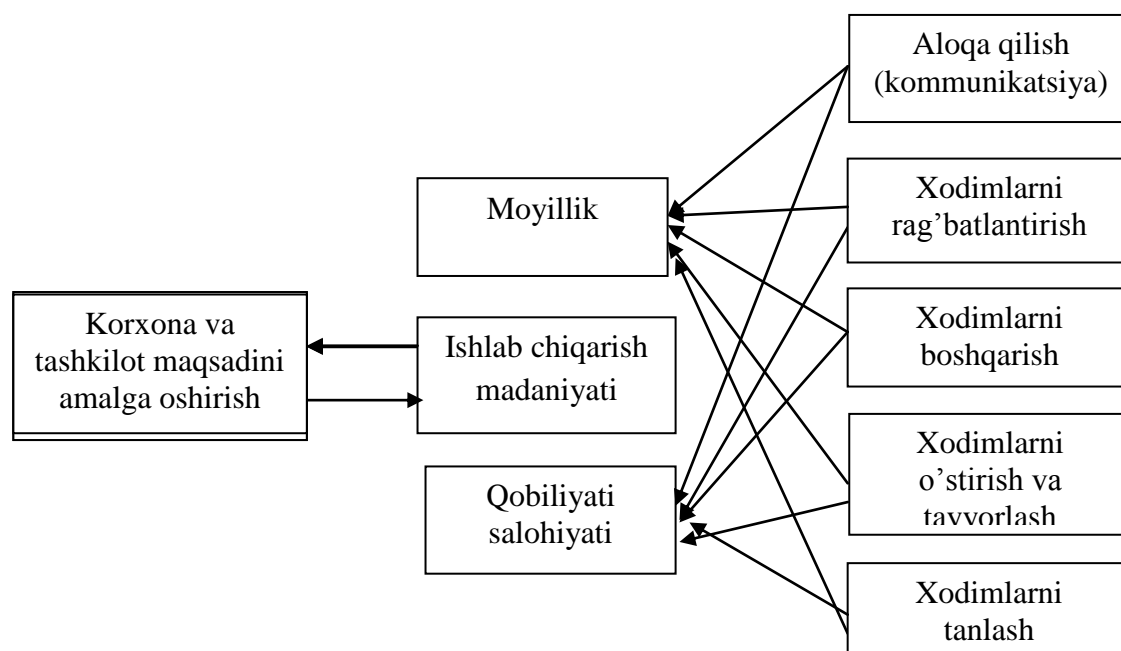
Bir birini anglash jarayoni refleksiya jarayonida tajribadan o‘tadi. Ijtimoiy psixologiyada refleksiya deganda harakatdagi individ o‘zini muloqotdagi sherigi qanday tushunayotganini anglash nazarda tutiladi. Bu endi shunchaki boshqa odamni bilish emas, balki u sizni qanchalik anglayotganini ham bilish demakdir, boshqacha aytganda, bir birining oynada aks etishidir.

### **3.2. Xizmat ko'rsatish korxonalarida rahbarlik mahoratini rivojlantirishda xorij tajribasidan foydalanish**

Rahbar boshqaruv apparati ishini tashkil qiladi va u orqali ishlab chiqarish jamoasiga ta'sir ko'rsatadi. Shu bilan birga har bir rahbar o'z ishini to'g'ri tashkil qila olishi kerak. Ana shu faoliyat rahbar mehnatining asosiy mezonini hisoblanadi. Rahbar mehnatining samaradorligi uning o'z mehnatini maqsadga muvofiq tashkil qilishi, o'z vazifalarini va mehnat tarkibini mukammal bilishiga bog'liqdir. Ana shunda unga o'z mehnatini takomillashtirish imkoniyati tug'iladi. Rahbar mehnatining muvafaqiyatlari uning faoliyatining boshqaruv jarayonida to'g'ri yo'nalishlarni tanlashiga bog'liq. Agar rahbar asosiy yo'nalishlardan chetlansa, unda u ishlab chiqarishga oid muhim masalalarni unutishi mumkin. Bu esa o'z navbatida turli muammolarni keltirib chiqarishi tabiiy holdir. Ba'zi bir rahbar xodimlar ish kuni tartibidan tashqari doimiy ishlar bilan band bo'lishi sababli o'z ustida ishlashiga, oilada bo'lishiga va dam olishiga vaqti qolmaydi. Horijiy davlatlarning ma'lumotiga ko'ra AQSHda yuqori pog'onadagi rahbar haftasiga o'rtacha 52 soat, Buyuk Britaniyada - 48 soat, Chexiyada - 50 soat mehnat faoliyati davom etadi. Bunday ish vaqtini taqsimoti ish o'rnida sarflangan vaqtning 25%dan oshmagan holda, 55-60% hamkasb, hamkor va bo'ysunuvchilar bilan muloqot qilishga ketar ekan. Har kungi rejalashtirilgan va rejalashtirilmagan majlis, yig'ilishlarda rahbarning kunlik ish vaqtining 60% sarflanishi mumkin. Tajriba shuni ko'rsatmoqdaki, ko'p vaqtning samarasiz sarflanishi asosan telefonda gaplashish, qabul o'tkazish, yig'ilishlar, maqsad va yo'nalishlar noaniq bo'lgan holda amalga oshiriladi. Bu kamchilikni bartaraf qilish uchun ba'zi vazifalarni o'zining yordamchi va o'rinbosarlariga topshirsagina rahbar uchun o'z mehnatini maqsadga muvofiq tashkil qilish imkoniyati tug'iladi.

Rahbarlar imidjini shakllantirish va rahbarlik faoliyatini samarali olib borishda o'z maqsadlariga erishish uchun o'z ixtiyorida bo'lgan xodimlardan to'liq foydalanishga harakat qiladilar. Ko'proq to'g'ri bo'lardi, agar ishlab chiqarishni olib borish degan atamani qo'llassa. Chunki bu erda faqat texnikadan foydalanishni (dastgohda, kompyuterda ishlashni, ishlab chiqariladigan mahsulotni

bilishni) o‘zigina emas, balki o‘zini tuta bilish (hulqi, muomalasi), tajribasini ham o‘z ichiga oladi (mijoz bilan bo‘ladigan muomala, me‘yordan ko‘p ishlarni qila bilish va boshqalar). Bu ishlab chiqarishni olib borish tashkilot tomonidan ishlatiladigan moddiy va natural resurslarga, tuzilishi va madaniyatga bog‘liq, lekin birinchi navbatda tashkiliy maqsadlar bilan aniqlanadi. Misol tariqasida Italiya ovqatlanish korxonalarini tarmoqlashtirish natijasida restoranda olinadigan daromadning 20% o‘sishi shuni ko‘rsatadiki, uning oshpazlari, albatta, Italiya ovqatining turlari, tayyorlanish yo‘llarini puxta bilishlari, xizmat qiluvchilar (ofitsiantlar) mehmonlarga Italiya ovqat turlarining maxsus tomonlarini, hamda ovqat turlari va vinolar bo‘yicha o‘zlari taklif qila olishlari kerak. Bu erda haqiqiy reklama katta rol o‘ynaydi. 2-rasmda xodimlarni boshqarish andozasi keltirilgan. Korxonada va tashkilotlardagi har bir xodim unumli va samarali ishlashi uchun uning faqat mutaxassislik vazifalarini bajarishi yetarli bo‘lmaydi. Unda bunday ishlash uchun birinchi navbatda xoxish bo‘lishi, hamda moyillik bo‘lishi kerak bo‘ladi. Bu xislatlarni unda uyg‘otish kerak va olinadigan natija uchun qiziqtirish lozim bo‘ladi.



**11-rasm. Xodimlarni boshqarish andozasi<sup>28</sup>.**

<sup>28</sup> M.A.Ikromov., I.Z.Ikromov., Q.T.Xudoyberganov., A.Qo‘chqorov. “Zamonaviy tashkilotlarda odimlarni boshqarish”. O‘quv qo‘llanma, (ikkinchi qism).-Toshkent, 2004.167 bet.

Xorijda har bir korxonaga va firma o'z oldiga qo'ygan asosiy maqsadiga erishish uchun birinchi navbatda barcha mutaxassislar bo'yicha yetarli xodimlar soni bo'lishi kerak, hamda ularning mutaxassislik darajalari yuqori bo'lishi, doimiy ravishda o'qishlar tashkil qilib turilishi, ularning ishi munosib baholanib turilishi va mukofotlash tizimlaridan to'g'ri foydalanib borilishi kerak. Bu maqsadda ko'pgina, korxonaga ish tashkilotlar o'zlarining xodimlar bo'limini tashkil qilganlar. Bunday bo'limlar xodimlar bilan bog'liq hamma masalalar bilan shug'ullanib, har bir xodimning o'sishi uchun nima ishlar qilinishi kerakligi haqida fikr yuritib, o'z rejalarini tuzib boradilar.

Hozirgi kunda jahon amaliyotida firmaga rahbarlik qilish va uni muvaffaqiyat sari boshlash uchun rahbar bilimli, tegishli vakolat va javobgarliklarga ega, yetakchilik qobiliyatlariga, ya'ni odamlarga ta'sir qilish va ularni umumiy ish yo'lida ishlata olish qobiliyatlariga ega bo'lishi lozim. Shuningdek, merokratiya tamoyiliga amal qilish lozim. Ya'ni, xodimlarga ularning qarindoshlik darajasiga emas, balki qobiliyatlari va mehnatidan kelib chiqib munosabatda bo'lish kerak.

Avvalo odamlarning kuchli taraflaridan foydalaning. Masalan, qobiliyatli dizaynerning mansabini oshirish uchun bosh muhandis lavozimiga tayinlash foydasiz<sup>29</sup>. Sohada uning tegishli bilim va tajribasi yo'qligi ko'plab xatolarga olib kelishi mumkin. Agar biror kishida tashkilotchilik qobiliyati bo'lsa, iqtisodchi-tahlilchi vazifasiga o'tkazmang. Bunday holatlar yaxshilikka olib kelmaydi. Odamlarni tanlashni biling. Buning uchun esa quyidagi ma'lumotlarni o'qing. Odamlarga ishonishda davom eting. Bu biznesni rivojlantirish va yiriklashtirishga olib keladi. Aks holda yakka ishlaysiz. Ko'pchilik kompaniyalar tashqaridan odam va mablag' jalb etishdan qo'rqib, bizneslarini rivojlantira olishmagan. E'tibor qiling, aravakash bir umr aravakash bo'lib qolib ketadi, u hech qachon logistika kompaniyasiga aylana olmaydi. Bozorda chig'anoq sotuvchi ham hech qachon do'kon ocha olmaydi. Ishonch vaqt o'tgan sari tug'iladi. Shu bois odamlardan ilk

---

<sup>29</sup>Т.Шнуровой. "Предпринимательская деятельность". Учебное пособие. Россия-2015г.64 стр.



xatosidayoq voz kechmang. Odamlar xato qilib qo'yadi, deb hamma ishni o'zingiz qilishingiz ham noto'g'ri. Biznes ham sportga o'xshaydi. Yiqilsang darrov turib davom etish kerak. Aks holda keyin turishga ham majol qolmaydi. Doim, biror qarorga kelishingiz sababini tushuntib bering. O'z tajribamdan kelib chiqadigan bo'lsam, izoh berilmagan buyruq ko'pincha bajarilmay qolib ketadi. Rahbar obro'si esa pasayadi. Xodimlarga yuklatiladigan javobgarlik ularga mos kelishi kerak. Ammo ularning imkoniyatidan past ham bo'lmasligi kerak. Aks holda ular o'zlariga ishonchi yo'qolgandek his qilishadi. Oddiy misol: Siz biror ishni o'z zimmangizga olib, uni bajarishga ishonasiz deylik. Ammo ish yaxshi yakunlanishi uchun kimnidir sizga boshliq qilib qo'yishadi. Natijada siz tashabbus va mustaqillikni yo'qotib qo'yasiz va rahbarning aytganini bajarish bilan cheklanasis, hatto noto'g'riligini payqasangiz ham. Unutmang, odamlar sizga ishonsagina, siz uchun maslakdosh bo'lishadi, ishonch yo'qolishi bilan siz ular uchun yetakchi emas, yo'llaridagi xalaqat beruvchi muammo bo'lib qolasiz. Ular biznesingizni tark etishlari, hatto ayrim hollarda biznesingizni buzishga urinishlari ham mumkin. Yetakchilik qobiliyatlari tug'ma bo'ladi, keyin yoshlikda sayqal topadi.

Ammo hayot davomida rivojlanib boradi. Shu bois o'z ishingizni ochayotganda yetakchilik qobiliyatingizni muttasil mashg'ulotlar biln va o'z ishlaringizni, yurish-turish va qiliqlaringizni nazorat qilib boring. Jahonda Amerika tajribasi ta'sirida muvaffaqiyatli biznesmen qiyofasi shakllanib borgan. Bu jamiyatda hurmatga ega oilali kishi bo'lib, xolis va mantiqiy qarorlar chiqaradi. Biznes sohasida oliy ma'lumotga va mantiqiy tafakkurga ega odamdir. U odatda o'z biznesi rivojini strategik tarzda bir necha yil oldindan ko'ra olishdek novatorlik xislatiga ega. U hozirgi zamon jahon bozoridagi vaziyatdan yaxshi xabardor. Tovarga talab va taklifning ko'tarilish va pasayishi bo'yicha iqtisodiy qonuniyatlarini yaxshi anglaydi. Faoliyatning moliyaviy ko'rsatkichlarini yaxshi tushunadi, buxgalteriya va moliyaviy hisobot asoslaridan yaxshi xabardor<sup>30</sup>. Korxonada faoliyatini bir necha yil avvaldan rejalashtira oladi. Ruhiy jihatdan esa bu

---

<sup>30</sup> Т. Шнуровой., "Предпринимательская деятельность". Учебное пособие., Россия-2015г.58 стр.

odam xotirjam va jahlini jilovlay oladigan odam bo'lib, o'z kayfiyati va hissiyotlariga berilmaydi. O'z qarashlarida mustaqil va faol, shijoatli va mas'uliyatli. Shu bilan birga, u jamiyatning hurmatli va vijdonli a'zosi, bergan va'dasida turadi. Uning so'zlarini muhr qo'yilgan hujjat kabi qabul qilsa bo'ladi. Bundan tashqari, evropalik biznesmen sport bilan faol shug'ullanadi, doim o'z imiji borasida qayg'uradi, odamlar orasida hurmatga va izzatga boshqalarga ta'sir qilish qobiliyatiga ega.

Odatda tadbirkor ulkan kuchli intizom va o'z kuchiga ishonchga ega, u har qanday zarbani qaytarishga tayyor. Qiyinchiliklar qarshisida dovdirab qolmaydi. U qonunlarga itoatkor va ettita qoidaga rioya qiladi: hukumatni, xususiy mulkni hurmat qiladi, yaqinlarini hurmat qiladi va sevadi, adolat va to'g'riso'zlikka amal qiladi, doim ko'rpasiga qarab oyoq uzatadi va qo'ygan maqsadlari sari olg'a intiladi. Shu bilan birga, biznes yetakchisi yaqin qarindoshlarining yovuz qutqusiga uchmasligi, mas'uliyatni zimmasiga olishi va mustaqil qarorlar chiqara olishi kerak. Qolaversa, rejalashtirish va hujjatlashtirib qo'yishga ham katta e'tibor qaratish kerak. Ko'pincha huquqiy savodsizligimiz, ertangi kunga ishonch yo'qligi, doimiy beqarorlik shunday muammolarga olib keladi. Va nihoyat, haqiqiy biznes yetakchisi o'z ishini seva olish va uning yuqori daromadli ekani bilan faxrlana olishni o'rganishi kerak. Chunki tadbirkorlikda tavakkalchilikdagi ehtimoliy xavf – biznesning daromadli ekani uchun o'ziga xos to'lov hisoblanadi. Tavakkalchilik qancha katta bo'lsa, ko'rilajak foydaning katta bo'lish ehtimoli ham shuncha katta bo'ladi. Bizdagi tadbirkorlarga, afsuski, aynan mahorat va kapital emas, balki o'z kuchiga ishonch va kuchli izzat-nafs yetishmaydi. Esda tutish kerakki, o'z dunyoqarashi va bilimlarini doimiy ravishda kengaytirib, rahbarlik qobiliyatlarini rivojlantirib borish hamda o'z biznesini rivojlantirishning yangi istiqbollari ko'ra bilish kerak. Shuning uchun eng obro'li biznes ta'limni olish uchun o'zingiz va oila a'zolaringizdan kuch va pulni ayamang. Chunki bilim ko'pincha odamning o'ziga ishonchini shakllantira oladi.

### **Uchinchi bob bo'yicha xulosa**

Boshqaruv muloqoti - muloqotning o'ziga xos turi. U muloqotning boshqa turlaridan o'zi orqali va o'zining yordamida boshqaruv vazifalari hal etilishi bilan ajralib turadi. Shu bois boshqaruv muloqoti maqsadi va natijasi o'ziga xos boshqaruv vazifalarini hal etishdan iborat bo'lgan muloqot turi sifatida ta'riflanadi.

Boshqaruv muloqotining to'g'ri tashkil etilishi boshqaruv faoliyatining katalizatori hisoblanadi. Aksincha, rahbarda boshqaruv muloqoti ko'nikma va mahoratining, kommunikatsiya madaniyatining yetishmasligi uning o'zining ham, xodimlarining ham muvaffaqiyat bilan ishlashlarini so'roq ostida qoldiradi. Shu bois, boshqaruvchilik harakatlarini o'zlashtirish bilan bir vaqtda, boshqaruv muloqoti usullarini, ko'nikma va mahoratini o'zlashtirish, o'zida kommunikatsiya madaniyatini shakllantirish ham juda muhim ahamiyatga ega

Rahbar boshqaruv apparati ishini tashkil qiladi va u orqali ishlab chiqarish jamoasiga ta'sir ko'rsatadi. Shu bilan birga har bir rahbar o'z ishini to'g'ri tashkil qila olishi kerak. Ana shu faoliyat rahbar mehnatining asosiy mezoni hisoblanadi. Rahbar mehnatining samaradorligi uning o'z mehnatini maqsadga muvofiq tashkil qilishi, o'z vazifalarini va mehnat tarkibini mukammal bilishiga bog'liqdir. Ana shunda unga o'z mehnatini takomillashtirish imkoniyati tug'iladi.

Xorijda har bir korxonada va firma o'z oldiga qo'ygan asosiy maqsadiga erishish uchun birinchi navbatda barcha mutaxassislar bo'yicha yetarli xodimlar soni bo'lishi kerak, hamda ularning mutaxassislik darajalari yuqori bo'lishi, doimiy ravishda o'qishlar tashkil qilib turilishi, ularning ishi munosib baholanib turilishi va mukofotlash tizimlaridan to'g'ri foydalanib borilishi kerak. Bu maqsadda ko'pgina, korxonada ish tashkilotlar o'zlarining xodimlar bo'limini tashkil qilganlar. Bunday bo'limlar xodimlar bilan bog'liq hamma masalalar bilan shug'ullanib, har bir xodimning o'sishi uchun nima ishlar qilinishi kerakligi haqida fikr yuritib, o'z rejalarini tuzib boradilar.

Esda tutish kerakki, rahbar o'z dunyoqarashi va bilimlarini doimiy ravishda kengaytirib, rahbarlik qobiliyatlarini rivojlantirib borish hamda o'z biznesini rivojlantirishning yangi istiqbollari ko'ra bilish kerak.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Bitiruv malakaviy ishining xulosa qismida shunday fikrga kelamiz. Firma va kompaniyalarda rahbarlik mahoratini shakllantirishda quyidagi xususiyatlarga ega bo'lishi zarur ekan.

Birinchi dan rahbar korxonaning faoliyatini, strategiyasini aniq bilishi, korxonaning barcha bo'limlari ish faoliyatini, ishchilarni topish, ularni joylashtirish, o'qitish masalalarini yecha olishi kerak.

Ikkinchi dan rahbar korxonada texnologiyani doimo yangilashga intilishi kerak, doimo o'z raqobatchilari to'g'risida ma'lumotga ega bo'lishi kerak.

Uchinchi dan rahbar tashqi ko'rinishi jihatidan ham na'munali, savlati bo'lishi hammani o'z fikrini qo'llashga jalb qila olishi, o'ziga jalb qilishi lozim. Rahbar qaror qabul qilayotganda ularning ta'siri, natijasi, foyda va zararini har bir qaror qabul qilishidan oldin bilishi, hisob- kitob qila olishi kerak.

To'rtinchi dan rahbar jazo va rag'batlantirish choralarini o'z vaqtida va adolatli holda amalga oshirishi, korxonada qattiq tartib va nazorat o'rnatish va nazorat o'rnatish yo'llarini o'rganishi lozim. Doimo korxonada ishchilar bilan yaxshi muomalada bo'lishi va har doim ularni ishdagi tashabbuskorligini oshirishi, ularni ruhlantirishi, qo'llab-quvvatlashi va imkon darajada maksimal foyda olishga intilishi lozim. Shu bilan bir qatorda rahbar har doim nizolarning oldini olishi, ularning sabablarini to'liq o'zlashtirishi va takrorlanmaslik choralarini ishlab chiqishi lozim.

Beshinchi dan har bir erishgan muvaffaqiyatidan hamma ishchilarni (hissa qo'shgan ishchilarni) bahramand qilishi, ularni rag'batlantirishi bundan-da kattaroq muvaffaqiyatlarga erishishi uchun yo'naltirishi, harakatlantirishi, qo'llashi lozim. Har bir erishgan muvaffaqiyatsizligidan hamma ishchilarni xabardor qilishi, ushbu muvaffaqiyatsizlik sabablarini aniq ko'rsatgan holda, ogohlantirishi, jazo, jarima va shunga o'xshash chora-tadbirlarini ishlatilishi va muvaffaqiyatsizlikka qayta erishmaslik qat'iy chora-tadbirlarini ishlab chiqishi lozim.

Oltinchi dan rahbar davlatning iqtisodiy ahvoli, siyosati, qonunchiligi va tashqi hamkorlari to'g'risida aniq va puxta ma'lumotlarga ega bo'lishi va ularni

tahlil qilishi lozim va boshqalar.

Rahbar mehnatining asosiy faoliyati korxonada yoʻlga qoʻyilgan mahsulot ishlab chiqaruvchilar faoliyatning ajralmas qismidir. Shuningdek, uning faoliyati ishlab chiqarish natijalariga sezilarli taʼsir koʻrsatuvchi va boshqaruv funksiyalarini tezkor ravishda amalga oshirib boruvchi xatti-harakatlar jamlanmasini oʻzida mujassam etadi. Shuning uchun biz “Oʻzagrolizing” aksiyadorlik jamiyatida rahbarlik imijini shakllantirishning amaliy holati tahlil qildik.

Oʻzbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining 1999 yil 30 oktyabrdagi 486-sonli “Oʻzqishloqxoʻjalikmashlizing” aksiyadorlik lizing kompaniyasini tashkil etish toʻgʻrisida” gi qarori va Taʼsischilar tomonidan 1999 yil 26 noyabrda imzolangan Taʼsis shartnomasiga muvofiq tashkil etilgan Aksiyadorlik jamiyati “Oʻzqishloqxoʻjalikmashlizing” aksiyadorlik lizing kompaniyasi nomi Oʻzbekiston Respublikasi Prezidentining “Oʻzagrotexsanoatxolding” aksiyadorlik jamiyatini tashkil etish toʻgʻrisida”gi 2016 yil 17 noyabrdagi PF-4857-sonli Farmoniga asosan “Oʻzagrolizing” aksiyadorlik jamiyati (bundan keyin “Jamiyat” deb ataladi) deb oʻzgartirildi.“Oʻzagrolizing” aksiyadorlik jamiyati barcha huquq va majburiyatlar boʻyicha Aksiyadorlik jamiyati “Oʻzqishloqxoʻjalikmashlizing” aksiyadorlik lizing kompaniyasining huquqiy vorisi hisoblanadi. Jamiyat oʻzining tashkiliy-huquqiy shakli koʻrsatilgan toʻliq firma nomiga va qisqartirilgan firma nomiga ega.

Jamiyatning boshqaruv organlari boʻlib Aksiyadorlarning Umumiy yigʻilishi, Kuzatuv kengashi va Jamiyat Boshqaruvi hisoblanadi. Aksiyadorlarning umumiy yigʻilishi jamiyatning yuqori boshqaruv organidir.

“Oʻzagrolizing” aksiyadorlik jamiyatining moliyaviy natijalarini tahlil qilar ekanmiz quyidagi xulosaga kelamiz. Xizmatlar koʻrsatishdan sof tushum 2015 yilda 48 272 683.8 ming soʻmni, 2016 yilda 53 939 002.9 ming soʻmni, 2017 yilda 74 101 136.0 ming soʻmni tashkil qilgan. Koʻrsatilgan xizmatlarning tannarxi 2015 yilda 5 881 468.7ming soʻmni, 2016 yilda 5 995 354.6 ming soʻmni, 2017 yilda 6 239 383.7ming soʻmni tashkil qilgan.

“Oʻzagrolizing” AJ 2011-2017 yillarda lizing faoliyatidan olingan daromad

va sof foydaning o'zgarish dinamikasini tahlil qilar ekanmiz yetti yil davomida daromad miqdori yildan yilga o'sib borayotganini kuzatamiz. Masalan 2011 yilda 17, 2 milliard so'mni tashkil qilgan bo'lsa, 2012 yilda 22,4 mlrd. so'mni, 2013 yilda 31,4 mlrd.so'mni, 2014 yilda 45 mlrd. so'mni, 2015 yilda 56,3 mlrd.so'mni, 2016 yilda 65 mlrd.so'mni, 2017 yilda 74,1 mlrd.so'mni tashkil qilgan.

2010-2017 yillarda "O'zagrolizing" AJ aktivlarining o'zgarishini tahlil qilar ekanmiz jamiyatda yildan yilga aktivlarning miqdori ko'paygan, ya'ni o'sish kuzatilmoqda. Masalan oxirgi uch yillikni olsak, 2015 yilda 845,8 mlrd.so'm, 2016 yilda 928,4 mlrd.so'm, 2017 yilda 1168,6 mlrd.so'mni tashkil qilgan

"O'zagrolizing" aksiyadorlik jamiyatiga hodimlar soni 2015 yilda 285 kishini, 2016 yilda 300 kishini va 2017 yilda 315 kishini tashkil qilgan. Bu ko'rsatkich orqali biz 2015 yilga nisbatan 2017 yilda 121 % ga, 2014 yilda 110 %ga hodimlar soni ko'payganligini ko'ramiz. Bu ko'rsatkichlarning hammasi jamiyatning faoliyati ijobiy holatda ekanligini ko'rsatadi va rahbar mahorati yuqori bo'lganligi uchun mehnat resurslarini boshqarish yaxshi yo'lga qo'yilganligini, yildan yilga hodimlar soni ortib, borayotganligidan bilsak bo'ladi.

Ko'rib chiqilgan korxonada va tashkilotlarda rahbarlik mahorati va uni rivojlantirish yuzasidan quyidagi takliflarni berishimiz mumkin:

Birinchi zamonaviy rahbar o'z mahoratini shakllantirishida va rivojlantirishda doimo korxonada ishchilar bilan yaxshi muomalada bo'lishi va har doim ularni ishdagi tashabbuskorligini oshirishi, ularni ruhlantirishi, qo'llab-quvvatlashi lozim. malakali ishchilarni joylashtirish, o'qitish masalalarini yecha olish texnologiyani doimo yangilashga intilishi, doimo o'z raqobatchilari to'g'risida ma'lumotga ega bo'lish, jazo va rag'batlantirish choralarini o'z vaqtida va adolatli holatda amalga oshirishi, korxonada qattiq tartib va nazorat o'rnatish bilishi va va imkon darajada maksimal foyda olishga intilishi lozim.

Ikkinchi zamonaviy rahbar o'z mahoratini shakllantirishida va rivojlantirishda korxonada imijini o'ylashi ham kerak. Korxonada ishlab chiqarayotgan tovarlarni sifatli, ixcham, chiroyli chiqarishi bilan birgalikda, firmaning mashhurlik darajasi uning gudvilligini oshirish, tanilish yo'llarini ishlab chiqarishi va amalga oshirishi

lozim. Bu korxonaga katta foyda keltirishi mumkin.

Uchinchi rahbar o'z mahoratini rivojlantirishda xorijiy kompaniya menejerlari, yoki dunyoga mashhur menejerlar tajribalaridan foydalanishi lozim.

To'rtinchi rahbar mahoratidan kelib chiqib, har doim tinimsiz mehnatni emas, ma'noli mehnatni qo'llab-quvvatlashi lozim, har bir erishgan muvaffaqiyatidan hamma ishchilarni bahramand qilishi, ularni rag'batlantirishi bundanda kattaroq muvaffaqiyatlarga erishishi uchun yo'naltirishi, harakatlantirishi, qo'llashi lozim.

Bitiruv malakaviy ishimiz nihoyasida shuni yana bir bor ishonch bilan ta'kidlamoqchimizki, zamonaviy rahbar o'z mahoratini shakllantirishida va rivojlantirishda eng avvalo, barcha imkoniyatlardan, insonda mujassamlashgan tunganmas qobiliyatlardan foydalanishi lozim. Umuman, rahbar faoliyatini samarali tashkil qilish nafaqat firma darajasidagi muvaffaqiyatni, balki butun jamiyatning rivojini ta'minlab beradi.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

### 1. Normativ-huquqiy xujjatlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. -T.: O'zbekiston, 2014.
2. "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi PF-4947-sonli Farmoni.
3. O'zbekiston Respublikasining "Raqobat to'g'risida" gi Qonuni. O'zbekiston Respublikasi Qonunchilik palatasi tomonidan 2011 - yil 14- noyabrda qabul qilingan va Senat tomonidan 2011 - yil 5- dekabrda ma'qullangan.

### 2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining asarlari va ma'ruzalari:

4. Karimov I.A. Mamlakatimizni 2015-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2016-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi "Bosh maqsadimiz – mavjud qiyinchiliklarga qaramasdan, olib borayotgan islohotlarni, iqtisodiyotimizda tarkibiy o'zgarishlarni izchil davom ettirish, xususiy mulkchilik, kichik biznes va tadbirkorlikka yanada keng yo'l ochib berish hisobidan oldinga yurishdir". /Xalq so'zi. 2016 17 yanvar.
5. Karimov I.A. "2012-yil Vatanimiz taraqqiyotini yangi bosqichga ko'taradigan yil bo'ladi". T.: O'zbekiston, 2012.
6. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 488 b.
7. Mirziyoev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 104 b.
8. Mirziyoev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 56 b.
9. Mirziyoev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 48 b.



### **3.Darslik va o'quv adabiyotlari:**

10. Базарова Т.Ю. “Управление персоналом”. Учебник. М.: «Центр кадровых технологий - XXI век», 2012.стр 315.
11. Эдершайм Э. Стратегия, лидерство, создания управленческого консалтинга. Учебник. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 278 с.
12. Philip Kotler., Gari Armstrong. “Prinsiples of marketing” 2014.719p
13. Грибов В. Д. Менеджмент. Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2011. - 280 с
14. Zaynutdinov SH.N. “Menejment”. O’quv qo’llanma./ - T.: Cho’lpon, 2011. - 320 bet
15. Шапкина И. Н. Менеджмент. учебник для бакалавров/ - Москва: Юрайт, 2012. - 690 с
16. Осипов М. Н., Лисичкин В. А., Корягин Н. Д., Менеджмент. Учебник./ - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 528 с
17. Qosimova D. S., Menejment nazariyasi. Darslik.T.: “Tafakkur -Bo'stoni”, 2011. - 336 с
18. Ziyavtidinova N. M., O'rinov Y. M., Menejment. O'quv qo'llanma.T.: “Tafakkur -Bo'stoni”, 2012. - 312 с
19. Кнышова Е. Н.Менеджмент. Учебное пособие./ - Москва: Форум, 2010. - 304 с
20. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.: “Проспект”, 2012. – 688 с.
21. Bakieva I.A. “Inson resurslari iqtisodiyoti”(o’quv qo’llanma)- TDIU, 2011yil. 261bet.
22. Zaynutdinov SH.N., R.I.Nurimbetov.”Personalni boshqarish” O’quv qo’llanma 2012, 8-bet
23. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник–самый эффективный ресурс компании: учеб. пособ. -М.: Инфра-М, 2011.-282 с.
24. Дафт Р. Менеджмент. 8 - е изд./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина.- СПб.: Питер, 2011.- 800 с.

25. Кибанова А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 524 с.
26. Чаусова Н.Ю., Калугина О.А., Менеджмент: учебное пособие / кол. авторов; М.: КНОРУС, 2012. – 496 с.
27. Zaynutdinov SH.N. “Menejment”. O’quv qo’llanma./ - T.: Cho’lpon, 2011. - 320 bet
28. Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R5647 2012.-1025 bet
29. Шапкина И. Н. Менеджмент. учебник для бакалавров/ - Москва: Юрайт, 2012. - 690 с
30. Осипов М. Н., Лисичкин В. А., Корягин Н. Д., Менеджмент. Учебник./ - Москва: ИНФРА-М, 2011. - 528 с
31. Кнышова Е. Н. Менеджмент. Учебное пособие./ - Москва: Форум, 2010. - 304 с
32. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.: “Проспект”, 2012. – 688 с.
33. Bakieva I.A. “Inson resurslari iqtisodiyoti”(o’quv qo’llanma)- TDIU, 2011yil. 261bet.
34. Чаусова Н.Ю., Калугина О.А., Менеджмент: учебное пособие / кол. авторов; М.: КНОРУС, 2012. – 496 с.
35. Полуковров В.Л. “Основы менеджмента”: учебное пособие,- М.: КНОРУС, 2009-240 стр.
36. Ikramov M.A., Ikramov I.Z., Xudoyberganov Q.T., Qo’chqorov A., “Zamonaviy tashkilotlarda xodimlarni boshqarish”., o’quv qo’llanma (ikkinchi qism).- Toshkent, 2004, 167 b.
37. Qosimova N. “Boshqaruv muloqoti psixologiyasi” Jurnal., 2015yil, fevral, №2. 36 b.
38. Шнуровозова Т. “Предпринимательская деятельность”., Учебное пособие., Россия-2015г. 58 стр.

#### **4.Davriy nashrlar(gazeta va jurnallar):**

39. O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi ma'lumotlari to'plami

40. Imomov B. "Jamiyat va boshqaruv" Jurnal. 2012yil. 2-son.,30-bet

41. Norinboyev O. "Personalni rag'batlantirishning xorij tajribasi", "Iqtisodiyot va ta'lim", 2014/3,119-bet

42. Yuldashev J., Juraev X., Boydadaeva M. O'zbekiston Respublikasi, Namangan shahar Namangan muhandislik-pedagogika instituti "Zamonaviy rahbar: unga qo'yiladigan talablar". "Respublika miqyosidagi ilmiy-amaliy anjuman" materiallari "Zamonaviy rahbar: unga qo'yiladigan talablar" 2015 yil, mart

43. Sebahattin Yildiz, Faruk Basturk. The effect of lidership and innovativeness on Business Performance. Procedia Social and Behavioral Science 150(2014) 785-793

#### **5. Internet saytlari:**

1. <http://www.cer.uz> "Экономическое обозрение" jurnalining sayti

2. <http://www.google.com> "Ma'lumotlar qidiruv sayti"

3. <http://www.uza.uz> "O'zbekiston axborot agentligi" sayti

4. <http://www.stat.uz> Davlat Statistika qo'mitasining sayti

5. <http://www.mf.uz> O'zbekiston Respublikasi Moliya Vazirligi

6. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814051131>