

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA
MAXSUS TA'LIMVAZIRLIGI**

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

MOLIYAVIY MENEJMENT FAKULTETI

“MENEJMENT VA MARKETING ” KAFEDRASI

JURAEV AZIMJON KOMILJON O'G'LI

**«KORXONA BOSHQARUVIDA MENEJER
MADANIYATINING AHAMIYATI»**

“HIMOYAGA RUXSAT ETILDI”

‘Menejment va marketing’

kafedra mudiri

_____ i.f.n. dots. O.T. Jumaev

« _____ » _____ 2015

Bitiruvchi :

5230200 -“Menejment”- ta'lim yo'nalishi

4 -kurs talabasi

Juraev Azimjon Komiljon o'g'li

Ilmiy rahbar:

i.f.d., prof. F. Nazarova

TOSHKENT - 2015

MUNDARIJA

	KIRISH.....	3
I BOB.	KORXONA BOSHQARUVIDA MENEJER MADANIYATINING ILMIY ASOSLANGANLIGI.....	6
1.1.	Menejer faoliyatining funksional vazifalari va uning madaniyatining ahamiyati.....	6
1.2.	Korxonada menejer mehnatini samarali tashkil etish va boshqarish madaniyatining omillari.....	10
1.3.	Korxona boshqaruvida menejer etikasi va uning ma'naviy xususiyatlari.....	15
II BOB.	“AGROFIRMA QO'YLUQ” XUSUSIY KORXONASINING IQTISODIY RIVOJLANISH KO'RSATKICHLARI TAHLILI.....	24
2.1.	“AGROFIRMA QO'YLUQ” xususiy korxona rivojlanishining joriy holatini tahlili.....	24
2.2.	“AGROFIRMA QO'YLIQ” hususiy firmasida mehnat resurslarini boshqarish va ular madaniyatini rivojlantirish holati.....	32
III BOB.	KORXONA BOSHQARUVIDA MENEJER MADANIYATINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.....	38
3.1.	Korxona menejeri madaniyatida notiqlik san'atini rivojlantirish.....	38
3.2.	Menejering vaqtdan unumli foydalanishda rag'batlantirishni takomillashtirish yo'llari	43
	XULOSA.....	52
	FOYDANILGAN ADABIYOTLAR.....	54

KIRISH

Mavzuning dolzarbligi. O'zbekiston Respublikasi mustaqillikka erishganidan keyin korxonalar faoliyatini yuritish va tashkilotlarni boshqarish usullari o'zgara boshladi. Menejer madaniyatining boshqaruv andozalarini joriy etishning iqtisodiy jihatlari, tashkilotlar boshqaravining samarali tizimini shakllantirish, boshqaruvning tamoyillari, uni tuzishga ta'sir etuvchi omillar kabi masalalar hozirgi vaqtda dolzarb hisoblanadi. Menejer madaniyat tushunchasining iqtisodiy mazmuni va mohiyati, O'zbekiston Respublikasida mulk shakllarini o'zgartirish jarayonlarini amalga oshirishdan kelib chiqadigan nizolar va ularning turlari, shuningdek, ularni bartaraf etish masalalariga alohida e'tibor berilmoqda. Menejer madaniyatini korxonani boshqarishda milliy modelini shakllantirish jarayonlari o'z aksini topmoqda. Shu sababli boshqaruv madaniyati muammolari va ularni bartaraf etish mavzulariga ham alohida e'tibor qaratilgan. Ushbu malakaviy bitruv ishning maqsadi talabalarda tashkiliy boshqaruv tizimi va tarkibi, kompaniyalarda menejer madaniyatini joriy etish bo'yicha tushunchalarga to'g'ri o'tilgan.

Prezidentimiz I.A.Karimov o'z ma'ruzalarida ".....o'tgan yili bank tizimini rivojlantirish va isloh etish masalasi ham e'tiborimiz markazida bo'ldi. Banklarning resurs bazasi kengayib, mustahkamlanmoqda, ular tomonidan ko'rsatilayotgan xizmatlar sifati yaxshilanmoqda. 2013 yilda iqtisodiyotning real sektoriga ajratilgan kreditlarning yalpi hajmi 30 foizga oshdi. O'tgan yili tijorat banklarining jami kapitali 25 foizga, 2000 yilga nisbatan esa 46 barobardan ziyod ko'paydi. Natijada bugungi kunda banklarimiz kapitalining yetarlilik darajasi 24,3 foizni tashkil etmoqda, bu esa bank nazorati bo'yicha Bazel qo'mitasi tomonidan 8 foiz etib belgilangan talabdan uch barobar ko'pdir."¹ deb ta'kidlab o'tdilar.

Korxonalar faoliyatini boshqarish va u orqali korxona daromad bazasini oshirish hozirgi kunning eng muhim masalalaridan biri bo'lib hisoblanadi.

¹ O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning 2013-yilning asosiy yakunlari va 2014-yilda O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. "Xalq so'zi" 18.01.2014 y.

Korxona faoliyatini boshqarishda korxonada menejer madaniyati ko'p masalalarda hal qiluvchi o'rinni egallaydi.

Bitiruv malakaviy ishining ob'yekti. “Agrofirma Qo'yluq” xususiy korxona tanlangan.

Bitiruv malakaviy ishining predmeti. Bitiruv malakaviy ishining predmeti bo'lib, korxonalarni boshqarish va rivojlantirish tizimidagi madaniyat usullarini qo'llash hisoblanadi.

Bitiruv malakaviy ishining maqsadi. Korxonani rivojlantirish va boshqarish xususiyatlarini o'rgangan holda menejment madaniyatining asoslarini tahlil etgan holda xulosalar keltirish.

Bitiruv malakaviy ishining vazifalari. Ishning maqsadidan kelib chiqqan holda quyidagilar vazifalar belgilandi:

- Menejer faoliyatining funksional vazifalari va uning madaniyatining ahamiyatini tahlil etish.
- Korxonada menejer mehnatini samarali tashkil etish va boshqarishdagi madaniyatining omillarini keltirish.
- Korxona boshqaruvida menejer etikasi va uning ma'naviy xususiyatlarini o'rganish.
- “Agrofirma Qo'yluq” xususiy korxona rivojlanishining joriy holatini tahlilini keltirish.
- Korxona menejeri madaniyatida notiqlik san'atini rivojlantirish usullarini yoritish.

Bitiruv malakaviy ishining nazariy ahamiyati. Boshqaruv usullaridagi madaniyat, ularni takomillashtirish masalalari yuzasidan xorijlik iqtisodchi olimlardan P.Rouz, J.Sinki, Ye.F.Jukov, G.G.Korobova, O.I.Lav-rushinlarning ilmiy izlanishlarida o'z ifodasini topgan.

O'zbekistonlik iqtisodchi olimlardan Sh.Z.Abdullayeva, B.T.Berdiyarov, A.V.Vahobov, O.B.Sattorovlarning ilmiy ishlarida tijorat banklarida zamonaviy boshqaruv usullarini qo'llash masalalari nazariy va amaliy jihatlarini tadqiq qilingan

Bitiruv malakaviy ishining amaliy ahamiyati. Ishda keltirib o'tilgan xulosa va takliflarda korxonalarda zamonaviy boshqaruv usullarini madaniyatini qo'llash, shuningdek, ularni takomillashtirish yo'llari keltiriladi.

Bitiruv malakaviy ishi tarkibining qisqacha tavsifi. Mazkur ish kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan iborat, umumiy hajmi 57 bet, 8 ta jadval, 1 ta rasmdan tashkil topgan.

I BOB. KORXONA BOSHQARUVIDA MENEJER MADANIYATINING ILMIY ASOSLANGANLIGI

1.1. Menejer faoliyatining funksional vazifalari va uning madaniyatining ahamiyati

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

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

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

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

Quyi pog'onadagi menejerlar quyi bo'g'inda, masalan, sex bo'lim brigada doirasida ishni tashkil etish, kunlik, xaftalik, oylik ish topshiriqlarining bajarilishini boshqarib boradi.

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

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

Korxonada menejment jarayoni mazmuni uni funksiyalarda ko'rinadi. Menejment funksiyasi deyilganda boshqaruvga doir ma'lum masalalarni yechishga yo'naltirilgan bir turli ishlar yig'indisi tushuniladi. Boshqaruv organlari va ijrochilar ma'suliyatli boshqarish funksiyasini belgilaydi. Bu vazifalar funksional bo'lim to'g'risidagi Nizom va mansabdor boshqaruvchilar uchun ko'rsatmalarda o'z ifodasini topadi. Boshqaruv jarayonining funksional tahlili har bir funksiya uchun ish hajmi asoslarini tashkil etadi, boshqaruvchilar sonini belgilaydi va boshqaruv tizimini loyihalashtiradi.

Boshqaruv organlari asosiy va aniq funksiyalarga bo'linadi. Asosiy funksiya ham ishlab chiqarish jarayonida ham muomala va noishlab chiqarish jarayonida amalga oshadi.

Ular quyidagilar: rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, nazorat, ragbatlantirish.

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

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

Muvofiqlashtirish - texnik, iqtisodiy, ijtimoiy masalalarni birga hal etishda barcha boshqaruv funksiyalarining kelishi. Bunda o'zaro aloqa o'rnatiladi, amaldagi me'yor va me'yoriy xujjatlardan chetlanilsa ogohlantiriladi².

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

² M. Sharifxo'jaev. YO.Abdullaev. "Menejment" Darslik 2001,73-bet

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

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

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

Boshqarish funksiyalari - ko'p qirrali tushunchadir. Shu sababli ularni muhim belgilar bo'yicha turkumlarga ajratib o'rganish zaruriyati tug'iladi.

Boshqaruv funksiyalarining mohiyati, klassifikatsiyasi va mazmunini o'rganish boshqaruvning butun jarayonini tartibga solib turish uchun o'ta muhimdir, chunki yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo'ladi.

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

Funksiyalar boshqaruvning barcha bo'g'inlarida va hamma bosqichlarida quyidagi izchillikda amalga oshiriladi.

Boshqarish dastlab rejalashtirishdan boshlanib, faoliyatni tashkil qilish, uni tartibga tushirish, muvofiqlashtirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu yerda rag'batlantirish barcha funksiyalar jarayonida o'z aksini topadi.

Korxonada menejer faoliyatining mazmuni, uning funksional vazifalarini ko'rib chiqdik, boshqarish omillari esa quyidagilardan iborat. Har bir sohada, har bir kasbda faoliyat olib borayotganda o'sha sohaning qonun qoidalari yoki

tamoyillari asosida ish olib boriladi. Rahbarlar ham menejment tamoyillari asosida ish olib boradilar.

O'rnatilgan Qonun - bu davlat hokimiyati tomonidan qabul qilingan, hamma uchun majburiy bo'lgan ijtimoiy huquqiy norma va munosabatlarni belgilovchi rasmiy qoida. Masalan, Konstitutsiya O'zbekistonning asosiy qonunidir. To'qqiz yillik majburiy ta'lim haqida qonun va boshqalar. Qonun - bu bajarilishi shart, majburiy bo'lgan, norma, qoida tusiga kirgan talab, topshiriq va shu kabilar, ya'ni jamiyatda, ijtimoiy guruh va shu kabilarda qabul qilingan odat tusiga kirgan qoida, rasm, odat. Tamoyil - mayl, moyillik, tendensiya. "Prinsip" so'zi lotin tilidan olingan bo'lib, asos, dastlabki, ya'ni xatti-xarakat yoki faoliyatning asosiy qoidasi, rahbar g'oya ma'nolarini bildiradi. Prinsiplarni menejment fani va amaliyotining poydevori deyish mumkin. Qonun va tamoyillarda menejmentning ob'ekti va sub'ekti o'rtasidagi ob'ektiv, muhim, takrorlanadigan, nisbiy, turg'un, aniq muayyanlik va mohiyat bilan umumiy bog'lanish va aloqadorlik o'z ifodasini topadi. Bu umumiy bog'lanish va aloqadorliklar ma'lum shart-sharoitlarda voqealar rivojining yo'nalishi va xususiyatini belgilab beradi. Bundan ko'rinib turibdiki, menejmentning qonun-qoidalari va tamoyillari faqat hamma uchun majburiy bo'lgan norma, qoida, rasm-rusum, moyilliklar orqali ta'riflanishi va ifodalanishi mumkin. Menejment tamoyillari quyidagilardan iborat:

- demokratiyalash tamoyili - ommani boshqarishga keng ko'lamda jalb qilishni, kengash va maslahat bilan ishlarning bajarilishini talab qiladi.

- ierarxiya tamoyili - boshqarishning pog'onligiga asoslanadi. Bu tamoyil, bir tomonidan, markaziy, ikkinchi tomondan esa, viloyat shahar va tumanlar darajasidagi davlat hokimiyati hamda boshqaruv idoralarining vazifalarini aniq belgilanishini talab qiladi. Samarasiz boshqaruv bo'g'inlari qanchalik ko'p bo'lsa, shunchalik boshqaruv jarayoni chigallashadi.

- rejalashtirish tamoyili - boshqarish bo'g'inlari o'rtasidagi taraqqiyot nisbatlarini aniqlaydi, shartnomalarning bajarilishini tashkil qiladi va nazorat qiladi.

- yakkahokimlik tamoyili - boshqarish tayinlangan shaxs tomonidan bajarilib, unga boshqariladigan ob'ekt, uning mol-mulki, pul mablag'lari ishonib toshiriladi. Yakka hokimlik boshqarishda jiddiy tartib va mehnat intizomini ta'minlaydi. Bunda "Ko'plashib muhokama qilmoq kerag-u, lekin mas'uliyat yakka bir kishida bo'lmog'i kerak" degan prinsip amal qiladi.

- ilmiylik tamoyili - menejerlardan chuqur bilimni, o'z sohasi bo'yicha iqtisod, mantiq, ruhiyat, matematika, chet tili, texnologiya kabi fanlarni yaxshi bilishini talab qiladi. Shu bilan birga uning saviyali tashkilotchi, tashabbuskor g'oyalarga boy, izlanuvchan, bozor kon'yunkturasini yaxshi biladigan, tavakkal qilishdan qo'rqmaydigan mutaxassis bo'lishini talab qiladi.

- qayta aloqalar tamoyili - topshiriqni berishda tushundirlarmi? deb so'rash yetarli emas. Bunday savolga javobgar shaxslardan tasdiqlovchi javobni, topshiriqni to'g'ri tushunganligini so'rash kerak.

- javobgarlik tamoyili - bu tamoyil eng avvalo, boshqaruvchilarning javobgarligini nazarda tutadi. Bajaruvchanlik madaniyati past, mas'uliyatsiz rahbar korxona va xodimlarning sho'ri. Menejer uchun huquqiy javobgarlik o'ta yuqori bo'lishi kerak³.

Shunday qilib, boshqarish tamoyili (prinsipi) deganda boshqaruv organlari va rahbarlari faoliyatining zaminini tashkil etuvchi asosiy qonun-qoidalar tushuniladi. Boshqarish tamoyillari-bu boshqaruv amaliyotida ob'ektiv qonunlardan ongli foydalanish shakllaridandir.

1.2. Korxonada menejer mehnatini samarali tashkil etish va boshqarish madaniyatining omillari.

Korxonada menejer mehnatini tashkil etishda boshqaruv apparatidagi har bir ijrochining ishi cheklangan va nisbatan bir turda bo'lishiga erishish talab qilinadi. Bu mehnat unumdorligi ortishi, ish sifati yaxshilanishi va har bir ijrochi tajribasi ortib borishiga imkon yaratadi. Ixtisoslashuv majburiyatlar doirasini

³ SH.N.Zaynutdinov. R.I.Nurimbetov."Personalni boshqarish" O'quv qo'llanma 2007, 25-bet

shunday belgilash lozimki, bunda har bir ishlovchi masalasi imkoni boricha to'liq ishga solinsin.

Mehnatni kooperatsiya qilish boshqaruv tashkilotlari bilan boshqaruv apparati turli bo'linmalari xodimlari o'rtasida aloqa o'rnatilishini ko'zda tutadi. Boshqaruv jarayonida, ham shu korxonada, ham undan tashqaridagi alohida xodimlar, xizmat va bo'linmalar faoliyati birlashtiriladi.

Menejerlar mehnati taqsimlash va kooperatsiya qilish yo'llari tarkibiy bo'linmalar xaqida qoidalar va boshqaruv apparati xodimlari lavozim qo'llanmasi tomonidan belgilangan bo'ladi. «Korxonalar to'g'risida» qonun asosida korxona va uning bo'linmalarida har bir rahbar, mutaxassis va texnikaviy ijrochi uchun lavozim qo'llanmalari ishlanadi. Lavozim qo'llanmalari, huquq va majburiyatlari yakka boshchilik tamoyili asosida mansabdor shaxslarning bo'ysunushi, topshirilgan vazifa uchun javobgarligi beliglanadi.

Lavozim qo'llanmalari va qoidalar davriy ravishda qayta qurilib, ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruv jarayonlari takomillashib borganligini xisobga olgan holda tuzatilib, to'ldirilib berilishi kerak.

Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirishga yagona yondashuvni ta'minlash maqsadida ta'rif-malaka ma'lumotnomasi ham qo'llanilib, ularda xodimlar bajarishi lozim bo'lgan ishlar xajmi murakkabligi, rahbarlik lavozimi turli boshqaruvchilik vazifalarini bajaruvchilar uchun talab etiladigan daraja hamda ish staji ko'rsatiladi.

Boshqaruv ishi texnologiyasida ish vaqtining katta qismi (8%) hujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Shu sababli xujjatlar almashinuvini doimo takomillashtirib borish lozim.

Menejer mehnatiga, shuningdek, korxona va tashkilotda axborot oqimlari yo'nalishi va xujjatlar aylanish texnologiyasi maqbulligi ham katta ta'sir ko'rsatadi. Bu yerda hujjatlar o'tadigan bosqichlar sonini ularni birlashtirish natijasida qisqartirish katta samara berib, natijada asoslanmagan muvofiq-

lashtiruv bartaraf etiladi. Agar muvofiqlashtirish muhim bo'lsa, hujjatlar o'tish bosqichlari o'rnini almashtirish ham yaxshi natija beradi.

Hujjatlar almashinuviga ketadigan vaqtni qisqartirish maqsadida ular o'tish texnologiyasi belgilanadi, axborot uzatilishining maqbul yo'llari belgilanadi. Rahbar faqat boshqalarga topshirish mumkin bo'lmagan hujjatlarga imzo chekadi. Xatlar tayyorlash bilan bog'liq ish vaqtini tejashda maxsus namunali matnlar standart blanklardan foydalanish katta ahamiyatga ega. Korxona va tashkilotlar o'rtasida yozishmalarda kelgan xujjatni javobi bilan qaytarish keng qo'llaniladi.

Xujjatlarni bir xillashtirish va standartlash menejer mehnatini tashkil etishning muhim yo'nalishidir. Standart blanklarni qo'llash xatolar kamayishiga va natijada boshqaruv xarajatlari qisqarishiga olib keladi.

Axborot xajmi muntazam ortib borayotgan sharoitda menejer mehnatini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish ayniqsa muhimdir. Mutaxassislar fikriga ko'ra boshqaruv apparatida tashkiliy va xisoblash mashinasi, aloqa vositalari yordamida 7% ishni mexanizatsiyalash mumkin ekan. Menejer mehnatini takomillashtirishning muhim yo'nalishi ish joyini maqbul tashkil etish va eng avvalo, mehnat xususiyatlarini bo'linmalar o'zaro aloqasini ishlar muhimligini xisobga olgan xolda joylashtirishdir. Ish stollari, uskuna, javon, kartotekalar qulay va qo'l yetadigan qilib joylashtirilishi kerak.

Ish joylari joylashtirilishi va ularni texnika vositalari hamda yordamchi uskunalar bilan jixozlashda uzluksiz ishlashni ta'minlash talablarini xisobga olinishi kerak. Tajribadan ma'lumki, ish joyini texnologiya, psixofiziologiya, estetika talablariga muvofiq joylashtirish mehnat unumdorligini oshirish imkonini beradi.

Boshqaruv apparati mehnati uchun sanitar-gigiena meyorlari, temperatura, namlik, yorug'lik meyorlari, shovqin darajasi, shuningdek mehnat va dam olish tartiblarini xisobga olgan xolda sharoit yaratish muhim ahamiyatga ega.

Mehnat unumdorligiga - psixologik omil, xodimlar va rahbar, shuningdek xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar ham katta ta'sir ko'rsatadi. Ularning

kayfiyati, mehnat faolligi, oxir natijada mehnat natijalari bu omilga bog'liq bo'ladi.

Boshqaruv samaradorligi asosan menejer o'z vazifasini qanchalik muvaffaqiyatli bajarish bilan bog'liq bo'ladi. Hozirgi davr menejeri mehnat va boshqaruvni tashkil etishning yangi ilmiy va texnikaviy yechimlari, usullarini qo'llashi, ishlab chiqarish imkoniyatlarini iqtisodiy ravishda kengaytirishi lozim. Menejer ham tashkilotchi, tarbiyachi, ham izlanuvchi, ma'muriyatchi sifatlariga ega bo'lishi kerak.

Menejerlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar murakkabligi va javobgarlik ortishi bajariladigan ishlar turli - tumanligi ulardan vaqtni unumli taqsimlanishi talab qiladi. O'z faoliyatini rejalashtirishni bilmaydigan, faqat joriy masalalar bilan shug'ullanuvchi menejerlar faqat boshqaruv jarayonida vujudga keluvchi u yoki bu vaziyat natijalarini tahlil qilishgagina ulgurib, kelajakda qilinishi lozim bo'lgan ishlarni hal etish uchun vaqt topolmay qoladilar.

Menejer faoliyati maqsadini belgilashda avvalo undan yuqoriroq boshqaruv tizimi oldida turgan vazifalardan kelib chiqishi lozim, chunki aks holda butun tizim faoliyatiga to'g'ri kelmaydigan (yoki qarama-qarshi) ish ko'rishi mumkin.

Rahbar ishi sur'atining tezligi uning mehnat faoliyati to'laqonli dam olish bilan, shuningdek ish kuni davomida mehnat turlari almashinishini talab etadi, chunki faqat shunday qilinganda mehnat yuqori samarali bo'lishi, ish qobiliyati to'liq tiklanishi mumkin.

Menejer mehnatida maqbul ish sur'atini o'rnatish, u amalga oshiruvchi xarakatlarning doimiy tartibini o'rnatish juda muximdir.

Menejer ish vaqtining katta qismi xujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Olinuvchi axborot (xat, farmoyish, xujjat va x.k.lar) xajmi juda katta. Bunday xolda axborotni «filtrdan» o'tkazish juda muximdir. Raxbarga faqat u hal qilishi mumkin bo'lgan axborot berilishi lozim. Bu bosqichda raxbarga axborotni ijrochilar o'rtasida taqsimlovchi kotib yoki yordamchi (referent) katta yordam ko'rsatadi. U malakali xodim bo'lishi, boshqaruvning barcha bo'linmalari va tashkilotlari faoliyati xususiyatini bilishi lozim.

Menejer va unga bo'ysnuvchi boshqaruv apparati o'rtasida majburiyatlarni maqbul taqsimlash raxbar ish avqtini samarali sarflashda imkon beradi. Ijrochilarga mavjud qonunchilik doirasida iloji boricha ko'proq xujjatga imzo chekishi uchun imkon berishi kerak. Bu raxbar vaqtini tejash, ijrochilar tashabbuskorligi va javobgarligini oshirish imkonini beradi.

Menejerlar faoliyatida turli-tuman yig'ilish va majlislar muhim o'rin egallab, ularga ish vaqtining 8%i sarf bo'ladi. SHu sababli, majlislarni to'g'ri tashkil etish uchun quyidagilarga alohida e'tibor berish lozim.

-Majlisda ko'riladigan masala faqat jamoa tomonidan hal etiladigan muammodan iborat bo'lishi kerak. Bu muammo bitta majlis davomida hal etilishi lozim.

-Majlis qatnashchilari muxokama etilayotgan muammo bo'yicha etarli tajriba va bilimga ega bo'lishlari kerak.

-Majlisda ko'riladigan masalalar mavzusi qatnashchilarga ular tayyorgarlik ko'rish uchun vaqtga ega bo'lishlari uchun avvaldan e'lon qilinishi lozim.

-Yig'ilish o'tkaziladigan sana, vaqt va joy avvaldan ko'rsatilishi lozim, chunki uning qatnashchilari o'z ish vaqtlarini rejalashtirishlari kerak.

-Yig'ilish raxbari avvaldan yig'ilish maqsadi va o'tkazilish shaklini belgilash lozim.

Yig'ilish o'tkazilish tartibi, erkin, ishchan muxokama uchun sharoit yaratish ham muximdir. Menejerning ko'plab majburiyatlari ichida tashrif qiluvchilarni qabul qilish va suxbat o'tkazishni alohida ajratib ko'rsatish lozim. Suxbat davomida raxbar savollar berish yo'li bilan xodimlardan ular niyatini aniq bilib olishi, o'z iltimos yoki takliflarini asoslab berishiga intilishi kerak. Agar suxbat menejer tashabbusi bilan amalga oshadigan bo'lsa, xodim suxbat vaqti va maqsadi xaqida ma'lumotga ega bo'lishi kerak. Bu xodimga masala mazmuni bo'yicha tayyorgarlik ko'rish psixologik tanglikka duch kelmaslik uchun imkon yaratadi. Suxbat davomida o'zaro ishonch muhitini yaratish u muvaffaqiyatli bo'lishiga imkoniyat beradi. Bunda menejer muxbat maqsadi va xodimning o'ziga xos xususiyatlarini xisobga olishi kerak. Suxbat oxirida raxbar albatta

muxokama etilgan masala bo'yicha erishilgan natija va uni keyincha hal etish yo'llarini qayd qilib qo'yishi kerak.

Menejer mehnati samaradorligining muhim omillaridan biri - qabul qilingan qarorlarni bajarilishini nazorat qilishni tashkil etishdir. Nazorat qilishning qulay shakli - topshiriqlarni maxsus muddatli kartochkalar va perfokartalar vositasida xisobga olishdir.

Menejer butun jamoa va boshqaruv apparati osoyishta ishlashi uchun sharoit yaratishi lozim, chunki butun boshqaruv tizimi va natijada butun ishlab chiqarish samaradorligi shu narsaga bog'liqdir.

1.3. Korxona boshqaruvida menejer etikasi va uning ma'naviy xususiyatlari

Har bir rahbar o'zining mehnat faoliyatida mumkin qadar sipo, ahloqli, tarbiyali, bilimli va boshqa ijobiy sifatlarini namoyon qilishga harakat qiladi. Bu ko'p hollarda ayni shunday kechishi bilan bir vaqtning o'zida xodimlar orasida noto'liq obrazning kelib chiqishiga sabab bo'ladi. Ayniqsa, rahbar avtoritar yo'nalishda ishlab o'rgangan bo'lib, yon-atrofiga o'ziga eng yaqin muovini va yordamchilardan boshqalarni yaqinlashtirmagan hollarda jamoada ikki, uch yoki undan ham ko'proq fikrlar yuradi. Birov o'ta tarbiyali desa, boshqasi qo'pol yoki johil deyishi mumkin.

Hozirgi kunda kishilardagi ahloqiy sifatlar qanchalik go'zal yoki xunlik bo'lmasin, ular faqatgina ijtimoiy faoliyatda namoyon bo'ladi. Biror shaxsdagi ijobiy yoki salbiy xususiyatlarni har kuni ko'tarib yurar ekanmiz, biz shunga ko'nikib boramiz va shaxsning o'zi ham ushbu rolga o'rganib ketadi. Lekin bir holat borki, unda har bir shaxsning asl qiyofasi to'laroq yuzaga chiqadi. Bu holat ijtimoiy, iqtisodiy, siyosiy, ruhiy yoki ular bog'liq krizis, tanglik, stress holatlaridir.

Madaniyatli o'ta tarbiyali inson, rahbar deganda biz qanday asoslarga tayanishimiz lozim. Bu o'rinda inson madaniyati asoslari yotadi. Rahbar madaniyati deganimizda esa nafaqat inson madaniyati, butun jahon insoniy

qadriyatlar bilimdoni va ularni o'z hayotiy faoliyatida amalda qo'llovchi va bir vaqtning o'zida o'z kasbi, lavo-zimiga taalluqli axloqiy va amaliy ma'lumotlarga ega, ularni o'z faoliyatida qo'llaydigan kishini tushunamiz. Bunday holda qator ahloqiy tamoyillar va ularning inson faoliyatida namoyon bo'lishiga to'xtalish lozim⁴.

Hozirda ahloqiy normalar ko'pincha yozilmagan qonunlar sifatida, ba'zan yozilganlari bilan qorishib ketgan holda insonlar, jamiyat hayot faoliyatini tartibga soladi, ularning bir-birlari bilan muomala va muloqot sharoitlarini yaxshilaydi. Axloqiy normalar shuning uchun ham jamiyatdagi muomala va muloqot asbob-uskunasiga o'xshab jarayonga xizmat qiladi. Har qanday asbob-uskunaning yangi texnologiyalar kirib kelish sababli eskirgani ko'rinib qolish holatlari kabi ko'plab urf-odatlar, ahloqiy normalar ham zamon o'zgarishi natijasida o'zgarib turadi. Bunday o'zgarishlarni ko'rmagan sezmagan rahbarlar odatda o'z rahbarlik faoliyatida qiyinchiliklarga uchraydi. Eskirgan urf-odatlar esa jamiyat a'zolarining ongiga chuqur singib ketgan holda ular odamlarning bir-biriga ahloqiy jihatdan baholash, qadrlash yoki qadrsizlarcha qarashda katta ro'l o'ynaydi. Bu o'rinda shaxsning dunyoqarashi, uning milliy va umumjahon ahloqiy normalardan xabardorligi muhimligi bilan bir vaqtning o'zida shaxs o'z hayotiy faoliyatida qanday ahloqiy tamoyillarni o'z ijtimoiy faoliyatiga asos qilib olganligi muhimroq ahamiyat kasb etadi.

Ahloqiy tamoyillar, umuminsoniy qadriyatlardan, milliy, kasbiy va boshqa ahloqiy normalardan shaxs o'zi uchun ajratib ularga suyangan va ularni har qanday sharoitlarda ham bajarib, bu normalardan voz kechmaydiganlaridir. Ular asosan insonparvarlik, vatanparvarlik, baynalminallik va eng asosiylaridan biri adolatparvarlikdir.

Insonparvarlik faqatgina biror insonni sevish unga nisbatan odamiylik ko'rsatishdagina namoyon bo'lib qolmay, har qanday insonni shaxs sifatida, uning butun ijobiy va salbiy tomonlarini bilgan holda qabul qila olish ma'lum bir

⁴ N.Nazarzoda. BIZNES:audit, baho, mulk, №3 (65) 2013yil mart.

holat va vaziyatda adolat ruhidan kelib chiqib biror insonga odamiylik munosabatini ko'rsata olishdir.

Insonparvarlik tushunchasida birinchi o'rinda har bir insonga, umuman insonlarga nisbatan cheksiz ishonch ruhi yotadi. Shu nuqtai nazar bilan olganda, insonparvarlik ruhi kuchli shakllangan sudyaning har qanday hukmi birinchi o'rinda adolat, odillik hissi bilan sug'orilgan bo'ladi, deyish mumkin.

Insonparvarlik ruhida tarbiya topgan menejerni ko'z oldimizga keltirar ekanmiz, bunday rahbarning behudaga biror xodimga qattiq gapirishini, noo'rin haqorat qilishini tasavvur qilolmaysiz. Bunday rahbar o'z qo'l ostidagi hodim yoki xodimlarga insonparvarlik ruhini namoyon qilish jarayonida shaxsning milliy mansubligini alohida e'tiborga oladi, deyish uning millatparvarligini bo'rttirish bilan bir vaqtning o'zida baynalmilalchilik ruhi yetmasligini tan olish bo'lar edi.

Ayniqsa menejer shaxs baynalmilalchilik qilaman deb millatsizlikka o'tib ketmasligi yoki millatparvarlik ruhini o'z xususiyatlarida juda bo'rttirib millatchilikka, ya'ni bir millat vakilini ushbu millat vakili ekanligi tufayli boshqa millat vakilidan ustun qo'ymasligi lozim. Bu hususiyatlarning ijobiy yoki salbiy ko'rinishlari rahbar faoliyatiga qo'shilar ekan, go'zal yoki nohush holatlar keltirib chiqarishi tayin. Shunga qaramasdan, rahbar faoliyatida har qanday sharoitda yo ijobiy yoki salbiy ko'ri-nish olmasligi hayotiy mezon doirasida doimiylik kasb etishi kerak bo'lgan hususiyatlardan biri - adolat mezonidir.

Shunga qaramasdan, buyuk bobomiz Amir Temurning hayotiy shiori "kuch adolatda" bo'lganligining o'zi biz uchun dono saboqlardan biridir. Adolat mezoni, adolatparvarlik insonlardagi eng yuqori ahloqiy sifatlardan biridir. Inson o'ziga nisbatan adolatsiz bo'lishi mumkin holatni boshqalarga ravo ko'rmasligi, undagi adolat tushunchasi namoyon ekanligini ko'rsatadi. Qalbida adolat mezoni bor shaxs, rahbar yon-atrofida nohaqlikning, xo'jasizlikning, burchga dog' tushuruvchi alomatlarining, og'a-inichilik va umuman hayot va jamiyatda salbiy deb tan olinadigan harakatlarning yuzaga kelishiga yo'l

qo'ymaydi. Bunday hollarni ko'rganda u o'z dunyoqarashiga qarama-qarshi, zid ish bo'layotganidan azoblanadi va yo'l qo'ymaslikka harakat qiladi⁵.

Adolatparvar adolatli odamlar odatda boshqalarning nazarida bir oz afandiroq, donkihiroq bo'lishadi. Ular adolat mezonini buzilgan joyda o'zlarini noqulay sezishadi va darhol uni to'g'rilashga qarashib, urinib ketishadi. Bu o'rinda ko'pchilikning, xalqning har qanday qiyinchiliklarga chidashi mumkinligi, ammo, adolat mezonini buzilishiga chiday olmasligi ko'p e'tirof etiladi. Ayni so'zlarni bir yig'ilishda Prezidentimiz ham e'tirof etgan edi.

Ruhiy jihatdan olganda adolat mezonining buzilishi shaxsda, agar unga nisbatan shunday harakat sodir etilgan bo'lsa, notinchlik, ruhiy bezovtalik, o'ta harakatchanlik yoki tushkinlik kayfiyatlarini keltirib chiqarishi mumkin.

Adolat hissi yaxshi taraqqiy qilgan menejer birinchi o'rinda o'z xodimlariga nisbatan adolatsizlik harakatiga yo'l qo'ymaydi. Mabodo vaziyat taqazosi bilan biron adolatsizlik yuz berar ekan, rahbaruni sezgan hamon bartaraf qilishga harakat qiladi. Bu o'rinda qilingan har qanday ijobiy faoliyat rahbarning obro'siga obro' olib keladi xalos. Demak rahbar adolat mezonini yuzasidan o'ta sezgir bo'lmog'i, adolatsizlikka yo'l qo'ymasligi, mabodo yo'l qo'yilgan ekan, uni iloji boricha bartaraf qilish zarurati tug'iladi.

Menejerning ahloqiy sifatleri haqida gap ketganda ko'pchilik sifatlar qatorida bir o'ta muhim tomon ba'zan sal ko'zdan qochirilgan bo'ladi. Bu ham bo'lsa vatanparvarlik bo'lib, u odatda harbiylar, huquq himoya idoralari, chegarachilar va boshqalarga taalluqli deb qaraladi. Aslida esa har bir fuqaro, har bir xodim vatanparvarlik hissi bilan sg'orilgan, uning qalbida va amaliy faoliyatida vatanparvarlik ruhi yotgan bo'lishi kerak.

Axloqiy tushunchalar kundalik hayotda shaxs faoliyatida ma'naviy va moddiy harakatlari bilan chambarchas bog'lanib ketadi. Axir ishni tugatib xonadan chiqib ketish oldidan elektr chiroqlarini o'chirib ketish nafaqat ma'naviy, qolaversa eng oddiy moddiy harakat bo'lib, u nafaqat elektr energiyasini tejaydi, yong'inning oldini oladi, inson shu bilan u o'z vataniga moddiy foyda keltiradi.

⁵ N.Nazarzoda. BIZNES:audit, baho, mulk, №3 (65) 2013yil mart.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi takomillashtirilmoqda. Xususan, boshqaruvdagi ba'zi xalqlar qisqartirilmoqda. Agar Yaponiya avtomobil qurilish korxonadagi usta bevosita rahbarga bo'ysunga bo'lsa, AQShda rahbar bilan usta o'rtasida yana uchta boshqaruv xalqlar mavjud. Masalan, "Ford" kompaniyasida ishchi va boshliq orasida 11 ma'muriy bosqich bo'lsa Yaponiyaning "Toyota" kontsernida uning soni faqat oltita.

Boshqaruvga ketayotgan xarajatlarni kamaytirish iqtisodiy samara beradi. Oraliqdagi ma'muriy bosqichlar bartaraf qilish boshqaruvni egiluvchan va tezkor qilishga imkon yaratadi. AQSh iqtisodchilarining hisob-kitobiga qaraganda yapon avtomobili shu klassdagi AQSh avtomobiliga qaraganda bir yarim ming dollar arzon ekan.

Amerika menejmenti bo'yicha mashhur mutaxassis J.Xarbor shunday yozadi: "Yaponiya avtomobil chiqarishda bizdagidan ham takomil texnologiya ishlatmaydi. Lekin kompaniyalarni boshqaruv sohasida ular bizni changda qoldirib ketmoqda".

Z nazariyasi. Boshqaruvning yangi tuzilma modellarini izlash natijasida 70-yillar oxirlarida amerika-yapon modeli yuzaga keldi. Model muallifi amerikalik yapon U. Ouchi bo'lib, uni Z nazariyasi deb nomladi. Haqiqatdan ham Z modeli amerika va yapon menejmentining asosiy g'oyalarini o'z tarkibiga oldi va muttaxassislar tomonidan ideal deb tan olindi.

U. Ouchi o'z modelini yaratishda quyidagi asosiy holatlarga tayangan:

- korxonada ko'p vaqt uzluksiz ishlash, bu esa xodimlar qonimsizligini kamaytiradi, jamoa birdamligini mustahkamlashga yordam beradi.
- konsensus tamoyili asosida boshqaruvning strategik va tezkor qarorlarini qabul qilish;
- shaxsiy masuliyat ana shu xol yapon boshqaruv uslublaridan farqlab turadi;
- lavozimda asta sekin oldinga siljish u esa xodimning qobiliyatini aniqlashga imkon tug'diradi;
- jiddiy, rasmiy va xolisona uslublar asosida ijrochini yumshoq norasmiy tekshirish;

- muttaxasislarni malakasini doimo oshirib borish;
- xodim shaxsiga va uning oilaviy va maishiy ehtiyojiga doimo e'tibor berish.

Yapon menejmenti. Yapon jamiyatining deyarli barcha tomonlari – falsafiy qarashlari dini boshqa xalqlardan ajralib yashaganligi yuqori estetik madaniyati orta asrlik mardlik bilan xozirgi zamon ishbilarmonligi ajoib mehnatsevarliogi dam olishni yaxshi tashkil etilishi oilaviy an'analarga sodiqligi, chuqur vatanparvarlik tuyg'ulari yapon menejmentining rivojlanishida katta xissa qo'shgan.

Kishi imkoniyati tamoyili. Yapon boshqaruv uslublari urushdan keyingi vayronagarchilikda shakillana boshlandi. Bu vaqtda AQSh xarbiy ma'muriyati "xarbiy yillarda faoliyat ko'rsatgan yirik ishbilarmonlarga nisbatan jazoni qollashni" olib boorish natijasida mamlakat yirik muttaxasislarsiz qoldi.. lekin yaaponlar tirishqoq va mehnatsevar shogirtlar edi. Ularning Amerika va Yevropa boshqaruvi san'atidagi ilg'or yutuqlarni chuqur o'rganishi ijodiy izlanishlari yapon boshqaruv san'ati boshqaruvining yuzaga kelishi bilan yakunlandi. Bu tamoyilni amalda qo'llashning samarasini bugun dunyoga mashxur bolgan yapon "sifat to'garagi" faoliyatida kuzatishi mumkin ya'ni Yapon menejerlarining faoliyati firmada ishlab chiqarilayotgan mahsulotning yuqori sifatini ta'minlashga qaratilgan. To'garaklarning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- ishchi va ustalarni mustqil ta'lim yordamida boshqaruv va nazorat qilish o'quvlarini rivojlantirish;
- ruhiyatni ko'tarish, ish joylarida psixologik axvolni yaxshilash, ishchilarda sifatli ishga, ixtirochilikga bolgan ehtiyojni rivojlantirish;
- ishchi joyining sifatini ta'minlovchi tizimining asosiy xalqasiga aylantirish.

Hozirgi kunda Yaponiyada 300 mingga yaqin to'garaklar ro'yxatga olingan.⁶

Umrbo'yi yollash tizimi: Agar Yaponidan uning kasbi xaqida so'rasangiz u "sumitomo" yoki "matsusita" da ishlayman deb javob beradi. Chunki Yapon

⁶ S.S. G'ulomov, B.I. Knorring "Menejment: boshqaruv san'ati, nazariyasi va amaliyoti"- Iqtisodiyot yo'nalishidagi Oliy o'quv yurtlararo ilmiy-ualubiy kengash va "Indian Institute of Finance" jurnali tahririyati tomonidan tavsia etilgan – Toshkent, ToshDAU, 2010y 107 bet

ongida kasb ishga o'zi ishlayotgan firmaga o'xshatiladi. Umrbo'yi yollash tizimi menejmentning oziga xos xususiyatlaridan biridir. Ishga qabul qilish jarayoni ishga olish xaqida buyruq chiqmasdan ancha oldin boshlanadi.

Yapon menejerlarining qator ilmiy tadqiqotlarida yapon boshqaruv tizimining shakillanishida milly xususiyat, ijtimoiy madaniy an'ana, falsafiy va dzen-budda ta'limotlari hal qiluvchi rol o'ynagani ta'kidlanadi. Biroq yapon jamoasining qarishi menejerlarni umr bo'yi ishga yollash g'oyasini yangilash haqida o'ylantirib qo'ymoqda.

Yapon menejeri Satoru Takayama yozishicha: "Yapon firmalarining xodimlari kamdan kam dam olish kunini oladi. Ular hatto kasal bo'lganda ham ishlashni davom ettiradi. Yapon ishchisi ma'muriyatining topshirig'i haqidagi buyrug'iga ikkilanmasdan bo'ysunadi. Chunki u ma'suliyatni yaxshi xis etadi".

"Ringisey" qarorni qabul qilish tizimi: Aksariyat yirik yapon kompaniyalarida "Ringisey" strategik qarorini qabul qilish tizimi qo'llaniladi. Bu tizm loyihalarni chuqur va pishiq ishlab chiqishni, ijodiy faoliyatda barcha yetakchi xodimlar ishtirokini ta'minlaydi.

"Ringisey" tizimi boshqaruvning barcha pog'onalarida qarorlarning muvofiqlanishini nazarda tutadi. Turli hil bo'linmalardagi oddiy xodimlar o'rtasida konsultatsiya va muhokama o'tkaziladi. Keyinchalik umumlashgan tahlil va takliflar yuqori pog'onaga yuboriladi va undan so'ng korxona boshliqlari qo'lga tegadi. Buning natijasida boshqaruv qarorlarining loyixasi bilan turli hil pog'onadagi rahbarlar tanishib oladi. Qabul qilingan qaror mas'uliyati bevosita korxona rahbari zimmasiga emas, balki barcha bo'linma boshliqlari zimmasiga tushadi. Strategic yoki muhim boshqaruv qarorini bu tarzda qabul qilish murakkab bo'lib uzoq muddatga cho'ziladi, lekin loyihani amalgam oshirish jarayoni tez kechib, xech qanday muhokamaga yoki ijrochilar ishlarini muvofiqlashtirishga hojat qolmaydi.

Yapon boshqaruv san'atining uslublari: yuqorida keltirilgan yapon menejmentining tizim va tamoyillarini chuqur va har tomonlama o'rganish boshqaruv san'atini rivojlanishida katta ahamiyatga ega. Ular shaxs va jamoani

boshqaruv san'ati uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Shakllanayotgan o'zbek boshqaruv maktabi g'arb boshqaruv san'atidan ko'p foydali tomonlarini o'zlashtirib kelmoqda. Bu ishda Yaponiya menejmenti juda katta yordam berishi aniqdir. Yaponiya menejmentini tadbiq etgan barcha mualliflar uning o'ziga xosligi xodimlarni firma bilan teng bo'lishidadir, deb ta'kidladilar. Yapon boshqaruv tizimi ushbu tenglashtirishni kuchaytirishga harakat qiladi va natijada o'ziga xos ahloqiy qadriyatlar yuzaga keladi, bu esa mehnat samardorligini oshirishga zamin yaratadi. Ushbu konsepsiyaning to'g'riligi, odilligi, oqilligi haqida munozara yuritish befoydadir, chunki boshqaruv tizimi Yaponiyaning Jahon iqtisodiyotida muvaffaqiyatni ta'minlay oladi.

1-jadval⁷

Xorijiy mamlakatlarda menejerlarning ish yuritish uslsbini qiyosiy tahlili

AMERIKA mamlakatida menejerlar ish yuritish usuli	YAPONIYA mamlakatida menejerlar ish yuritish usuli
Individual qaror qabul qilish tizimi	Kollegial qaror qabul qilish tizimi
Individual ma'suliyat	Kollegial ma'suliyat
Rahbariyat tomonidan individual nazorat qilish	Nazoratning guruhliy shakli
Boshqaruvning rasmiylashtirilgan tizimi	Boshqaruvga norasmiy yondashish
Nazoratning aniq rasmiy kechishi	Nazoratning norasmiy kechishi
Tez baholash va lavozimga ko'tarish	Sekin baholash va lavozimga ko'tarilish
Malakaviy uslub va tashabbusga qarab tanlash	Rahbarlar tanlashda muvofiqlashtirish va nazorat qilish qobilyatiga e'tiborni qaratish
Individual rahbarlik usuli	Guruh rahbarlik uslubi
Shaxsiy natijaga erishish uchun qilingan harakat	Xodimlar bilan shaxsiy norasmiy aloqalar o'rnatish

Yapon boshqaruv san'atining eng samarali uslublaridan biri qo'li ostidagi ishlayotgan xodim bilan tez-tez muloqotda bo'lish, norasmiy sharoitda uchrashib, suhbat qurishdir. Qator Yaponiya firmalarida ish kuni yig'ilish bilan

⁷ S.S. G'ulomov, B.I. Knorring "Menejment: boshqaruv san'ati, nazariyasi va amaliyoti"- Iqtisodiyot yo'nalishidagi Oliy o'quv yurtlararo ilmiy-uulubiy kengash va "Indian Institute of Finance" jurnali tahririyati tomonidan tavsiya etilgan – Toshkent, ToshDAU, 2010y 148 bet

boshlanadi. Bosh boshqaruvchi kompaniyaning siyosati va birinchi galdagi vazifalari haqida gapirib beradi. Xavfsizlik texnikasi bo'yicha muttaxassis doimo jamoa orasida tushintirish ishlarini olib boradi, natijada ishlab chiqarishda jarohatlanish juda kam bo'ladi.

II BOB. “AGROFIRMA QO’YLIQ” XUSUSIY KORXONASINING IQTISODIY RIVOJLANISH KO’RSATKICHLARI TAHLILI

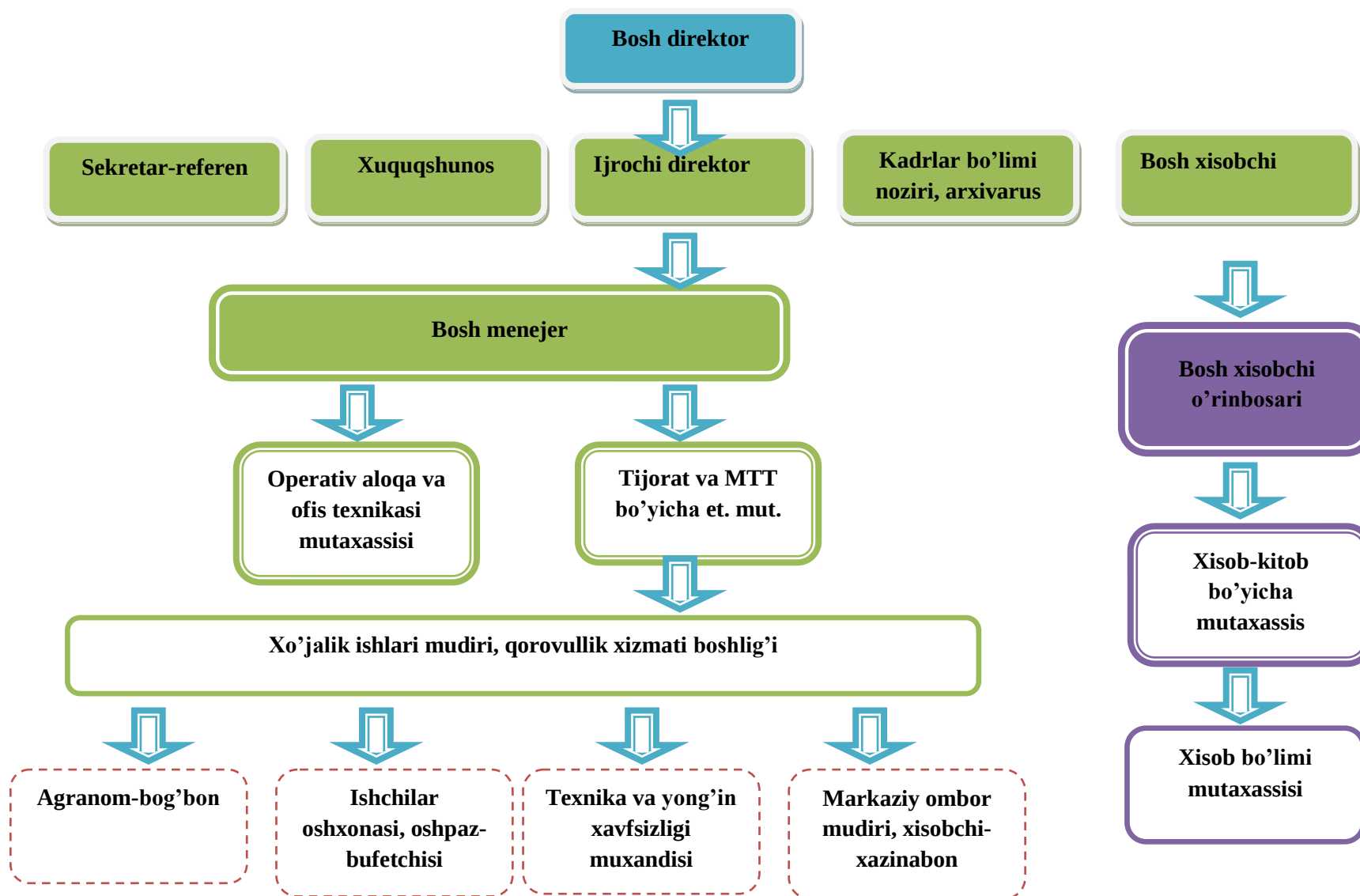
2.1. “Agrofirma Qo’yliq” xususiy korxona rivojlanishining joriy holatini tahlili

Ishlab shiqarish korxonalari iqtisodiyotimizning taraqqiy ettirishda o’zining salmoqli hissasini qo’sha olishi mumkin bo’lgan tadbirkorlik sub’ektlarini tashkil etish va ular qulay shart-sharoitlar yaratib berish borasida olib borilayotgan keng ko’lamli islohotlar natijasida mamlakat iqtisodiyotida bir qator ijobiy o’zgarishlar ro’y bermoqda. Korxonalarni rivojlantirish borasidagi chora-tadbirlardan ko’zda tutilgan asosiy maqsadlardan biri bu mehnat resurslaridan oqilona va samarali foydalanishdir. Bizga yaxshi ma’lumki har qanday davlatning iqtisodiy jihatdan taraqqiy etishida agrar soha muhim ahamiyat kasb etgan. Buni biz dunyo tajribalaridan hai ko’rishimiz mumkin. Bizning mamlakatimizda ham mustaqillikning dastlabki yillaridanoq agrar sohani rivojlantirish va uning huquqiy asoslarini yaratishga alohida e’tibor qaratila boshlandi buning natijasida esa resupblikamiz agrar industrial mamlakatdan industrial agrar mamlakatga aylanib bormoqda.

Sohada mahsulot yetishtirish, uni qayta ishlash va eksport qilish kabi dolzarb muammolarning yechimi sifatida tashkil etilgan va hozirda bu sohada ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni aholiga yetkazishda tarmoqda ko’p ishlar amalga oshirilmoqda, shulardan bittasi mahsulotni yetkazib beruvchilarni rag’batlantirishdir.

Biz amaliyot o’tagan “AGROFIRMA QO’YLIQ” hususiy firmasi bo’lib, uning faoliyat turi asosan qishloq xo’jaligi mahsulotlarini yetishtirish, sotib olish, qayta ishlash va uni eksport qilish bilan shug’ullanadi. “AGROFIRMA QO’YLIQ” 1995 yil 27 fevralda tashkil topgan⁸. Firma o’zining mukammal boshqaruv strukturasiga ega bo’lib, bunda barcha bo’limlar faoliyati aniq belgilab qo’yilgan.(1-rasm) Firmaning ta’sischisi Ahmedov Mehridin Mirzaevich.

⁸ “AGROFIRMA QO’YLIQ” hususiy firmasining yillik hisobotidan.



1-rasm. "AGROFIRMA QO'YLIQ" hususiy firmasi boshqaruv strukturasi

2-jadval**2014 yillardagi “AGROFIRMA QO’YLIQ” hususiy firmasining ishlab
chiqarish jamiyat faoliyati yakunlari**

ming so’m

T/r	Ko’rsatkichlar nomi	Jami	shu jumladan yil choraklari bo’yicha			
			I chorak	II chorak	III chorak	IV chorak
1	2	3	4	5	6	7
	Moddiy xarajatlar, jami, shu jumladan	1144,6	122,19	225,53	375,92	420,96
1	- xomashyo, materiallar, butlovchi mahsulotlar	1022,0	200,8	250,9	300,4	269,9
2	- yoqilg’i	33,6	4,55	7,41	12,25	9,39
3	- energiya	438,9	85,77	100,33	120,54	132,26
4	- tashqi ishlab chiqarish tashkilotlarining xizmatlari	34,1	7,87	8,49	9,35	8,39
5	Ishlab chiqarish yo’nalishidagi mehnatga haq to’lash xarajatlari	551,105	120,99	129,55	137,1	163,465
6	Bir martalik ijtimoiy to’lov xarajatlari	132,265	25,02	27,89	29,06	50,295
7	Ishlab chiqarish yo’nalishidagi asosiy fondlar amortizastiyasi	43,55	9,78	10,55	11,78	11,44
8	Ishlab chiqarish yo’nalishidagi boshqa xarajatlar	16,95	3,55	4,17	4,27	4,96
9	Ishlab chiqarish tannarxi	2542,675	573,85	592,94	600,26	775,625

“AGROFIRMA QO’YLIQ” hususiy firmasining ish faoliyati quyidagilardan iborat:

- mahsulot ishlab chiqarish va sotish, tashkilot, korxona va fuqarolar ishini bajarish va ularga xizmat ko’rsatish;
- O’zbekiston Respublikasi qonunchiligi asosida tashqi iqtisodiy faoliyat ko’rsatish;

- qishloq xo'jaligi mahsulotlarini yetishtirish va qayta ishlash;
- qishloq xo'jaligi mahsulotlarini sotib olish va eksport qilish⁹.

“AGROFIRMA QO'YLIQ” hususiy firmasining qishloq xo'jaligiga zamonaviy innovatsion texnologiyalarni joriy qilish va mahsulotlarning quyidagi asosiy turlarini ishlab chiqarishga ixtisoslashgan:

- issiqhonalarda meva-sabzavotlar yetishtirish;
- Toshkent shahar bozorlarida ko'chma sabzavot do'konlarini tashkil etish;
- karam yetishtirish va qayta ishlash;
- balgar yetishtirish va qayta ishlash;
- lavlagi yetishtirish va qayta ishlash;
- buyurtmalarga ko'ra boshqa mahsulotlar.

“AGROFIRMA QO'YLIQ” hususiy firmasining 2012-2014 yillardagi ishlab chiqarish jamiyat faoliyati yakunlarining qisqacha tavsifi.

Albatta yuqorida keltirib o'tilgan ushbu ko'rsatkichlar korxona faoliyatining rivojlanish holatini baholash uchun yetarli bo'lmas ammo, korxonaning yillar davomida erishayotgan natijalari va uning prognoz rejalari ikki barobar bajarilayotganligining o'zi “AGROFIRMA QO'YLIQ” hususiy firmasining rahbariyati tomonidan aniq puxta ishlab chiqilgan reja asosida ish tashkil qilinayotganligini bildiradi.

Mazkur smetaga muvofiq ishlab chiqarish tannarxida materiallar va butlovchi mahsulotlar xarajatlari 1022,0 mln. so'mni, yoqilg'i va energiya xarajatlari - 472,5 mln. so'mni tashkil qiladi.

Asosiy fondlar amortizastiyasi – 43,55 mln. so'mni, shu jumladan ishlab chiqarish tannarxida - 2542,675mln. so'mni, davr xarajatlarida - 18,2 mln. so'mni tashkil qiladi.

Ishlab chiqarish xodimlarining mehnatiga haq to'lash fondi - 1102,2 mln. so'm miqdorida prognoz qilinmoqda.

Ishlab chiqarish yo'nalishidagi mehnatga haq to'lash xarajatlaridan qonun hujjatlari bilan belgilangan normalar bo'yicha ijtimoiy sug'urta organlariga,

⁹ “AGROFIRMA QO'YLIQ” hususiy firmasining yillik hisobotidan

pensiya jamg'armasiga, aholi bandligiga ko'maklashish fondiga majburiy ajratmalar mehnatga haq to'lash fondining 24 foizini – 264,5 mln. so'mni tashkil qiladi.

Jadvalni tahlil qilish natijasida shuni ko'rish mumkinki, ishchi xodimlarning ish xaqlari yillar davomida ishlab chiqarish xajmiga muvofiq o'sib kelmoqda. Birgina misol, ishchilarning 2010 yilda o'rtacha oylik ish xaqlari 93800 so'mni tashkil etgan bo'lsa, 2013 yilda bu ko'rsatkich 167832 so'mga etdi. Ishchilarning o'rtacha oylik ish xaqlari 2010 yildan 2013 yilgacha davr mobaynida salkam ikki barobarga oshganini ko'rishimiz mumkin. Shuni mamnuniyat bilan aytish mumkinki muxandis-texnik xodimlarning o'rtacha oylik ish xaqlari to'rt yil oralig'ida ikki barobarga ya'ni 70830 so'mga oshdi. Ma'muriyat xodimlarining urtacha oylik ish xaqlari 2010 yil va 2013 yil oralig'ida 75624 so'm oshganligini ko'rishimiz mumkin. Bunga sabab shu yillar mobaynida ma'muriyat xodimlarining soni qisqartirilib, ish xajmi oshganligidadir. Bu tendensiya hozirgi vaqtda ham davom etib kelmoqda.¹⁰

Yuqorida keltirilgan jadvallar ma'lumotlarining tahlili shuni ko'rsatadiki, "AGROFIRMA QO'YLIQ" hususiy firmasining boshqaruvi korxonani rivojlantirishning strategiyasini to'g'ri belgilagan. Qishloq xo'jalik mashinalari, mexanizmlari, uskunolari, ehtiyot qismlari bozorining bugungi talablari, o'zgarish tendensiyalarini to'liq hisobga olib o'zining ishlab chiqarish dasturini tuzgan. Talab bo'lmagan uskunalar ishlab chiqarishni to'xtatib, ularning o'rniga xaridorgir bo'lgan yangi mexanizmlarni ishlab chiqarishni o'zlashtirgan va yo'lga qo'ygan, ya'ni bozor talablariga moslasha olgan.

Xorijiy mamlakatlarda ilmiy-texnika va innovatsiya siyosatini shakllantirish hamda amalga oshirish mexanizmi turlicha, chunki turli mamlakatlarda davlatning funksiyalari o'ziga xos xususiyatlarga ega.

Turli mamlakatlarda ilmiy va innovatsiya siyosatini amalga oshirishning o'ziga xos xususiyatlari bor. Bu borada Shvestariya ilg'or bo'lib, undan keyin Germaniya, so'ngra Yaponiya, Janubiy Koreya va AQSh turadi.

¹⁰ "AGROFIRMA QO'YLIQ" hususiy firmasining yillik hisobotidan.

**“AGROFIRMA QO’YLIQ” hususiy firmasining buxgalteriya balansining
asosiy ko’rsatkichlari¹¹ (mln. so’m)**

Ko’rsatkichlar nomi	2012 yil	2013 yil	2014 yil
Aktivlar			
Asosiy vositalar	461,34	411,36	45,06
shu jumladan: balans qiymati	1596,14	1659,29	
jamg’arilgan amortizatsiya	1134,80	1247,92	
Nomoddiy aktivlar	0,81	0,06	0
Uzoq; muddatli investitsiyalar	35,35	35,36	1145,88
Kapital qo’yilmalar	0,85	0,00	0
Uzoq muddatli debitorlik qarzlari	3,62	0,00	0
O’rnatiladigan uskunalar	0,00	0,00	0
Jami uzoq muddatli aktivlar	501,97	446,78	1190,94
Ishlab chiqarish zaxiralari	120,24	167,02	24,06
Tugallanmagan ishlab chiqarish	711,18	708,63	0
Tayyor mahsulot	5,80	0,00	0
Tovarlar	0,00	0,00	0
Kelgusi davr xarajatlari	0,47	0,44	0,13
Pul mablag’lari	8,06	81,34	5,95
Debitorlik qarzlari	593,22	443,92	181,21
xaridor va buyurtmachilar qarzi	533,57	272,27	82,83
mol yetkazib beruvchilarga berilgan bunaklar	17,55	98,87	2,79
boshqa debitorlik qarzlari	42,10	72,77	95,59
Boshqa joriy aktivlar			
Jami joriy aktivlar	1438,96	1401,34	211,35
Jami aktivlar	1940,92	1848,12	1402,29
Ustav kapitali	250,70	250,70	547,7
Qo’shilgan kapital			
Rezerv kapitali	783,38	415,08	390,8
Taqsimlanmagan foyda/qoplanmagan zarar	241,07	343,54	341,32
Maqsadli tushumlar			
Jami xususiy mablaglar manbalari	1275,15	1009,32	1279,82
Uzoq muddatli kreditrlik qarzlari	1,76	0,00	0
shu jumladan: uzoq, muddatli bank krediti		0,00	0
boshqa uzoq muddatli qarzdorlik	1,76	0,00	0
Joriy kreditorlik qarzlari	664,01	838,80	122,47
shu jumladan: byudjet va DMFga qarzdorlik	301,72	345,19	18,52
boshqa joriy kreditorlik qarzlari	124,20	91,40	51,08
Qisqa muddatli bank kreditlari			
mehnat xaqi bo’yicha qarzdorlik	69,61	34,04	29,71
Jami majburiyatlar	665,77	838,80	122,47
Jami passiv	1940,92	1848,12	1402,29

¹¹ “AGROFIRMA QO’YLIQ” hususiy firmasining yillik hisobotidan

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, "AGROFIRMA QO'YLIQ" hususiy firmasining asosiy vositalari xajmi yildan-yilga kamayib bormoqda. Bunga asosiy sabablardan biri bu jamiyatda asosiy vositalarning sotilishi va xisobdan chiqarilishidir. "AGROFIRMA QO'YLIQ" hususiy firmasining jami aktivlari 2014 yilga 1402,29 mln. so'mni tashkil etdi.

4-jadval

*Moliyaviy natijalar to'g'risida hisobot*¹²

mln. so'm

Ko'rsatkichlar nomi	2012 yil	2011 yil	2014 yil
Mahsulot sotishdan tushum	394519,1	711147,6	279749,3
Sotilgan mahsulot ishlab chiqarish tannarxi	382413,5	604775,5	277525,4
Mahsulotlarni sotishning yalpi foydasi	12106,5	106672,1	223,9
Sotish xarajatlari	0	928,0	0
Ma'muriy xarajatlar	72850	91836,4	36521,6
Boshqa xarajatlar	55278,4	124342,1	11436,1
Boshqa daromadlar	73711,6	71870,7	17701
Asosiy ishlab chiqarish xarajatlari	10,7	258,0	17,7
Olingan dividendlar	3,6	2,6	2,8
To'langan foizlar	0	0	0
Olingan foizlar	0	0	0
Valyuta kurs farqi	0	0	0
Moliyaviy faoliyat bo'yicha boshqa xarajatlar	7588,0	7623,0	117605,9
Moliyaviy faoliyat bo'yicha boshqa daromadlar	1490,5	0	0
Umumiy xo'jalik moliyaviy natija	15,2	280,3	242,8
Daromad solig'i	14,9	32,5	6,3
Boshqa soliqlar va ajratmalar	0	0	0
Sof foyda		117,6	5,1

Mamlakatimizda so'nggi yillarda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar, ya'ni mulklarni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish, xususiylashtirilgan korxonalarda korporativ boshqaruv tizimlarini takomillashtirish, aksiyadorlik jamiyati va hususiy korxonalar faoliyatini rolini yanada oshirmoqda.

¹²“AGROFIRMA QO'YLIQ” hususiy firmasining yillik hisobotidan.

2014 yilda “AGROFIRMA QO’YLIQ” hususiy firmasining daromadlari va xarajatlari balansi¹³

Ko’rsatkichlar nomi	I chorak	II chorak	III chorak	IV chorak	Jami
Sotishdan sof foyda	623,70	665,40	672,55	788,35	2750
Sotilgan mahsulot ishlab chiqarish tannarxi	625,664585	627,653214	631,854557	657,500144	2542,6725
Sotishdan yalpi moliyaviy natija	49,541236	50,874521	51,965412	54,946331	207,3275
Davr xarajatlari, shu jumladan	41,1008	41,4512	42,8541	42,9959	168,402
Sotish xarajatlari	0,255	0,311	0,600	0,131	1,3
Mehnatga haq to’lash xarajatlari	20,208	21,389	22,208	25,297	89,102
Asosiy fondlar amortizatsiyasi	1,990	2,100	2,200	2,81	9,1
Ijtimoiy-madaniy-maishiy ob’ektlarni saqlab turish xarajatlari	0,422	0,465	0,575	0,838	2,3
Soliqlar va ajratmalar	2,9894	2,8954	3,0875	3,3777	12,35
Boshqa xarajatlar	12,1157	13,7845	13,5625	14,7873	54,25
Moliyaviy faoliyat xarajatlari	0,2	0,3	0,4	0,7	1,6
Umumiy moliyaviy natija	8,995	8,997	9,655	9,6785	37,3255
Xarajatlarni pasaytirish tadbirlarini joriy etishdan samara	2,648	2,905	3,429	3,1155	12,0975
Xarajatlarni pasaytirish tadbirlarini hisobga olgan holda umumiy moliyaviy natija	11,343	12,902	12,597	12,681	49,4225
Foydadan soliq va ajratmalar	7,25	7,32	7,45	9,38	31,4
Xarajatlarni pasaytirish tadbirlarini hisobga olgan holda sof foyda	3,6685	4,6512	4,6321	5,0707	18,0225
Foydani oshirish tadbirlarini joriy etishdan samara	0,255	0,300	0,368	0,549	1,472
Xarajatlarni pasaytirish va foydani oshirish tadbirlarini hisobga olgan holda sof foyda	4,258	4,995	5,068	5,1735	19,4945

¹³ “AGROFIRMA QO’YLIQ” hususiy firmasining yillik hisobotidan.

Yuqoridagilardan xulosa qilib shuni aytish mumkinki, “AGROFIRMA QO’YLIQ” hususiy firmasi tomonidan amalga oshirilayotgan sa’y-harakatlar kelajakda albatta o’z mevasini beradi va jamiyatni bozorda o’z ulushiga ega bo’lishi uchun zamin yaratadi.

Iqtisodiy islohotlarning negizida mulkka bo’lgan munosabatni tubdan o’zgartirish, davlat tasarrufidan chiqariladigan korxonalarni davlatga tegishli aksiyalarni qabul qilingan farmon va qarorlarga muvofiq haqiqiy mulk egalariga belgilangan tartibda sotish natijasida mulk tuzilmasida tub o’zgarishlar yuz beradi, korxonalarning nizom sarmoyalarida, tarmoqlarda va umuman iqtisodiyotda davlatning ishtiroki keskin qisqaradi, xususiy sektorning iqtisodiyotdagi ulushi va ahamiyati jiddiy ravishda oshadi, xususiylashtirish jarayoniga investorlarni, shu jumladan xorijiy investorlarni jalb etish uchun yanada qulay shart-sharoitlar yaratiladi.¹⁴

2.2. “AGROFIRMA QO’YLIQ” hususiy firmasida mehnat resurslarini boshqarish va ular madaniyatini rivojlantirish holati

Mamlakatimiz iqtisodiyotining bozor munosabatlariga o’tishi kadrlarni boshqarish sohasida tub o’zgarishlar qilinishini talab etadi. Ma’lumki, korxona va tashkilotlar samarali ishlashini unda mavjud bo’lgan xodimlar ta’minlaydi. Shu jihatdan hozirgi vaqtda malakali va ishbilarmon xodimlarni shakllantirishga erishish muhim ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyat beriladi.

Bugungi kunda mehnatni tashkil etish mehnatning ilm-fan yutuqlari va ilg’or tajribasiga asoslanib, texnika texnologiyani va odamlarni yagona ishlab chiqarish jarayonida birlashtirish mehnat unumdorligini uzluksiz oshirib borish, ishlab chiqarish jarayonida inson salomatligiga g’amxo’rlik qilish, mehnatning asta-sekin birinchi hayotiy ehtiyojga aylanish imkonini beradigan qilib tashkil etiladi.

“AGROFIRMA QO’YLIQ” hususiy firmasida mehnatni tashkil etish quyidagi yo’nalishlarda amalga oshiriladi:

¹⁴ Воронина Э. М. Менеджмент предприятия и организации. М.: 2004. 172-1174-бет.

- mehnat taqsimoti va mehnatni kooperativlashtirishni takomillashtirish;
- ish o'rinlarni tashkil etish va unga xizmat ko'rsatishni yaxshilash;
- ilg'or mehnat usullari va uslublarini o'rganish va keng yoyish;
- mehnatni me'yorlashtirish va unga haq to'lashni takomillashtirish;
- mehnat sharoitini yaxshilash va yengillashtirish;
- xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va ularning kasbiy malakasini

to'xtovsiz oshirib borishni to'g'ri yo'lga qo'yish. Korxonada ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va xodimlarni mehnat sharoitlarini yaxshilashda mehnatni ilmiy asosda tashkil etishni rejalashtirish va bu boradagi ishlarni muvofiqlashtirish alohida ahamiyat kasb etadi.¹⁵

“AGROFIRMA QO'YLIQ” hususiy firmasi ayni vaqtda mehnatni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish ishlari to'g'ri yo'lga qo'yilgan. Buning natijasida bugungi kunda firmada bilimli, ilmiy va malakali mutaxassislar soni ortib bormoqda. Korxonada amalga oshirilayotgan keng qamrovli islohotlar barobarida mehnat resurslarini intizomi mustahkamlandi hamda xodimlarning ijodiy faolligi oshdi va boshqa bir ijobiy o'zgarishlar yuz berdi. Uni ilmiy asosda tashkil etish natijasida xodimlar sig'imini saqlash uchun barcha sharoitlar barpo etildi.

“AGROFIRMA QO'YLIQ” hususiy firmasining rahbari o'zining nomidan korxonani turli xo'jalik sub'ektlarida va davlat tashkilotlari bilan bo'ladigan munosabatlarda ish yuritadi.

Har qanday mamlakat asosini unda mavjud bo'lgan aholi tarkibidagi mehnat resurslari soni tashkil etadi. Mehnat resurslari jismoniy va aqliy qobiliyatga ega bo'lib, mehnat jarayonida moddiy ne'matlar va xizmatlarni yaratadilar. Ularda jamiyatning mehnatga bo'lgan ijtimoiy qobiliyati jamlangan bo'ladi.

Mehnat unumdorligi jamiyat hayotida nihoyatda muhim ahamiyatga ega ekanligi va uni alohida o'rganish lozimligi tufayli jahon iqtisodchilari zamonaviy ilmiy texnika taraqqiyoti boshlangandayoq o'z e'tiborlarini unga qaratdilar. Mehnat unumdorligi mehnat resurslari faoliyatining iqtisodiy samaradorligi

¹⁵ Q.Abduraxmonov, Personalni boshqarish, T.: 2006 yil. B. 23-24.

ko'rsatkichidir. U ishlab chiqarilgan mahsulot yoki ko'rsatilgan xizmatlar miqdorining mehnat xarajatlariga nisbati, ya'ni mehnat xarajatlari birligi hisobiga ishlab chiqarilgan mahsulot bilan belgilanadi. Jamiyatning rivojlanishi va uning barcha a'zolari farovonligi darajasi mehnat unumdorligi darajasi va uning o'sishiga bog'liqdir. Bundan tashqari, mehnat unumdorligi darajasi ishlab chiqarish usulini ham ijtimoiy-siyosiy tuzumning o'zini ham belgilab beradi.

Mehnat unumdorligi va iqtisodiy taraqqiyot muammosi hamisha odamlarni qiziqtirib kelgan (merkantilistlar mehnat unumdorligining millat rivojiga ahamiyatlyligini ko'rsatgan edilar), ishlab chiqarishni mashinalashtirishdan boshlab esa ushbu qiziqish yangicha tus oldi. Avvaliga A. Smit, keyinroq D. Rikardo mehnat unumdorligi to'g'risidagi ta'limotga asos soldilar.¹⁶ Ular tayyor mahsulot, ishlab chiqaruvchi xodimlar va ular foydalanadigan ishlab chiqaruvchi kuchlarning qudrati o'rtasidagi nihoyatda oddiy bog'liqliklarni aniqlab berdilar. "AGROFIRMA QO'YLIQ" hususiy firmasi darajasida mehnat unumdorligi dinamikasi faqat jonli mehnat tejalishini aks ettiradi. Bu xil ijtimoiy ishlab chiqarish darajalari bo'yicha ko'rsatkichlarni umumlashtirishga va xodimlarning iqtisodiy manfaatlariga kerakli yo'nalishda samarali ta'sir ko'rsatishga imkon beradi.

"AGROFIRMA QO'YLIQ" hususiy firmasi mehnat unumdorligining oshishi quyidagi tarzda:

- vaqt birligi mobaynida yaratiladigan mahsulotning sifati o'zgarmagan holda hajmi oshishi;
- vaqt birligi mobaynida yaratiladigan mahsulotning hajmi o'zgarmagan holda sifat oshishi;
- ishlab chiqariladigan mahsulot birligiga mehnat sarflarining qisqarishi;
- mahsulot tannarxida mehnat sarflari ulushi kamayishi;
- tovarlar ishlab chiqarilishi va aylanishi vaqti qisqarishi.

Mehnat unumdorligi ko'rsatkichi mehnat samaradorligi va natijadorligining barcha jihatlarini o'zida aks ettirmaydi, masalan, u mehnat sifatini hisobga

¹⁶ Q. Abduraxmonov, "Mehnat iqtisodiyoti" darslik. T.: "Mehnat" – 2004, 373,377-bet.

olmaydi, bundan tashqari, mehnat resurslaridan oqilona foydalanish zarurligini ifodalamaydi.

Horijiy mamlakatlarda “mehnat unumdorligi” tushunchasidan ko’ra “unumdorlik” tushunchasidan foydalaniladi. Dastlab millatning rivojlanishida unumdorlikning rolga klassik ta’rifni Adam Smit bergan. Millatning yer va mehnatidan keladigan yillik mahsulot qiymatini uning ishlab chiqarish bilan mashg’ul xodimlarisiz yoki mehnatni engillashtiradigan va uning sarfini kamaytiradigan mashina va asbob-uskunalariga qo’shimchalar kiritish yoki yaxshilash natijasida band bo’lgan xodimlarning ishlab chiqarish kuchlarisiz, yohud mehnatning to’g’ri taqsimotisiz va taqsimlanuvissiz ko’paytirib bo’lmaydi.

“Unumdorlik” tushunchasi mahsulotni xarajatlarning har qanday turiga yoki barcha nisbatini aniq ko’rsatkichlarda ifodalash uchun qo’llaniladi. Statistik nuqtai-nazaridan unumdorlik ishlab chiqarish natijalarining foydalanilgan omillar sarflariga nisbati tushuniladi, u boshqacha qilib aytganda-xarajat birligi to’g’ri keladigan ishlab chiqarilgan mahsulot hajmidir. Shunga ko’ra ishlab chiqarish natijasini uning barcha o’lchash mumkin bo’lgan omillar majmuiga nisbatan yoki alohida guruh omillariga nisbatan hisoblash mumkin.¹⁷

Mehnat unumdorligi darajasiga baho berish uchun umumlashtiruvchi, xususiy va yordamchi ko’rsatkichlar tizimi qo’llanadi. Umumlashtiruvchi ko’rsatkichlarga bitta ishlovchining ishlab chiqargan o’rtacha yillik, o’rtacha oylik, o’rtacha kunlik va o’rtacha soatlik mahsuloti qiymatining ifodasi kiradi.¹⁸

Xususiy ko’rsatkichlarga muayyan turdagi mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun vaqt sarfi (mahsulotning mehnat sarfligi) yoki birkishi kunida yoxud bir kishi soatda muayyan turdagi natural ifodada mahsulot ishlab chiqarishga sarflangan vaqtni bildiradi.

Yordamchi ko’rsatkichlar muayyan ish turinining birligiga yoki vaqt birligi ichida bajarilgan ishlar hajmiga sarflangan vaqtni tavsiflab beradi.

¹⁷ R.X.Alimov, J.J. Jalolov, Marketingni boshqarish. Darslik. "Adolat nashriyoti", T.: 2006 y. 24-25-bet.

¹⁸ В.Э.Гордин, М.Д.Сушинская Менеджмент в сфере услуг. «Бизнес-пресс», 2007. 234-бет.

Mehnat unumdorligini tahlil qilishda mehnat unumdorligining umumlashgan ko'rsatkichini aniqlab olish zarur bo'ladi. Mehnat unumdorligining umumlashgan ko'rsatkichi bitta xodimning o'rtacha yillik mahsulot ishlab chiqarishidir. Uning hajmi faqat ishchilarning mahsulot ishlab chiqarishga emas, balki ularning sanoat ishlab chiqarish xodimlari umumiy sondagi salmog'iga, shuningdek ularning ishlagan kunlari va ish kunining qancha davom etishi (muddati)ga ham bog'liq bo'ladi.

6-jadval

“AGROFIRMA QO'YLIQ” hususiy firmasining mehnat unumdorligining ortishi¹⁹

Nomi	O'lchov birligi	2015 yil amalda	2020 yil prognoz	O'sish sur'atlari, %
Ishlar hajmi	Mln. so'm	2738,3	5500,0	200,8
Fan-texnika ishlanmalarini bajaruvchi xodimlar soni	Kishi	29	45	155,8
Mehnat unumdorligi (bir oyda ishlab chiqarish)	Ming so'm	679,1	1018,5	150,0

Yuqoridagi jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki “AGROFIRMA QO'YLIQ” hususiy firmasida mehnat unumdorligining ortishi korxonada bajarilgan ishlar hajmi, fan texnika ishlanmalarini bajaruvchi xodimlar soni hamda mehnat unumdorligi bir oyda ishlab chiqarish bilan amalga oshirib borilishi keltirilgan.

Mehnat unumdorligining asosiy ko'rsatkichlaridan biri ishchilarning o'rtacha kunlik va o'rtacha yillik mahsulot ishlab chiqarishiga bog'liq bo'lgan omil sifatlar o'rtacha soatlik mahsulot ishlab chiqarishning o'zgarishi albatta tahlil etiladi. O'rtacha soatlik mahsulot ishlab chiqarishni tahlil qilish uchun professor N.A.Rusak tomonidan ishlab chiqilgan uslubiyatdan foydalanamiz, unga ko'ra bu ko'rsatkichning hajmi mahsulotning sermehnatligi o'zgarishi va unga qiymat bahosi berish bilan bog'liq omillarga aloqadordir. Omillarning birinchi guruhiga

¹⁹ “AGROFIRMA QO'YLIQ” hususiy firmasining yillik hisobotidan.

ishlab chiqarishning texnikaviy darajasi, ishlab chiqarishni tashkil etish, yaroqsiz mahsulot va uni tuzatish bilan bog'liq bo'lgan vaqtning unumsiz sarf bo'lishi kabi omillar kiradi. Ikkinchi guruhga mahsulot ishlab chiqarish hajmining qiymat bahosi o'zgarishi bilan bog'liq bo'lgan omillar kiradi. Mazkur omillarning o'rtacha soatlik mahsulot ishlab chiqarishga ta'sirini hisoblash uchun zanjirli qo'yib chiqish usulidan foydalaniladi.

Mehnat unumdorligini o'lchash muammosi mazkur iqtisodiy kategoriyani mohiyatini aniqlashdan birmuncha murakkabroq hisoblanadi. Amalda mehnat unumdorligining o'sishi va mahsulot ishlab chiqarishni o'lchashning turli usullaridan foydalaniladi. U yoki bu usulni qo'llanilishi, birinchidan, mehnat unumdorligini o'lchash darajasiga, ikkinchidan esa, hisoblashni amalga oshiradigan iqtisodiy xizmat oldida qanday vazifa turganligi bilan bog'liqdir.

Mehnat unumdorligini o'lchash darajasi bo'yicha bir xildagi mahsulotni ishlab chiqaradigan alohida ish o'rinlari (brigada, uchastkalar)ni ko'rsatib o'tish mumkin. Bu o'rinda ishlab chiqarilgan mahsulot hajmini va ishlab chiqarish normalarini dona, kilogramm yoki tonna, kub yoki kvadrat metr va hokazo ko'rsatkichda aniqlash talab qilinsa, bunday hollarda natural usulini qo'llash maqsadga muvofiqdir. Bu usul oddiy, qulay va ishonchli bo'lsa-da, u faqat bir xil mahsulot ishlab chiqariladigan ish joylarida qo'llanilganligi uchun amalda undan foydalanish birmuncha chegaralangandir.

III BOB. KORXONA BOSHQARUVIDA MENEJER MADANIYATINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI

3.1. Korxona menejeri madaniyatida notiqlik san'atini rivojlantirish

Menejrlilik faoliyatida nutq madaniyati va san'ati juda katta o'rin egallaydi, chunki har qanday rahbar muntazam ravishda o'zi rahbarlik qilayotgan jamoa oldida ma'ruza qilishi, u yoki bu masalalar bo'yicha o'z fikrini bildirishi, jamoaning maqsadlaridan kelib chiqqan holda bajarilishi zarur bo'lgan vazifalar bo'yicha qarorlar qabul qilishi va uni ijro etuvchilarga yetkazishi zarur. Rahbar nutqining ishonarli bo'lishi, uning o'z jamoasi oldida bilimdonligi, yuqori malakaliligi, boshqaruv qarorlari qabul qilishida jamoa fikriga tayanishi u boshqarayotgan jamoaning unga bo'lgan hurmat e'tiborini oshiradi.

Menejrning notiqlik san'ati- ishontirish maqsadida jamoa oldida nutq ijro etish. Ammo korxonani boshqarishda notiqlik san'ati faqat chiroyli gapirish bilangina emas, balki u rahbarlik qilayotgan korxona yoki muassasaning aniq strategik maqsadlari, uning faoliyat doirasi, maqsadga olib boradigan vazifalar, bu vazifalarni ijro etish uchun tashkiliy masalalar va ijro etuvchilar uchun tegishli shart-sharoitlarning, zarur bo'lgan resurslarning yetkazib berilishini jamoani e'tiboriga yetkazgan holda malakali, ifodali va tiniq diksiyadan iborat nutqini nazarda tutadi.

Notiqlik san'ati bundan tashqari notiqlik qobiliyati - ya'ni ilhom bilan va ishonarli gapirish qobiliyatini ham o'z ichiga oladi. Bunda qobiliyat ham tug'ma (tabiiy), ham tajribali (sun'iy) bo'lishi mumkin. Korxona boshqaruv organi va buginining rahbari nutq so'zlashdan oldin o'z oldiga qo'ygan maqsad va vazifalarni aniq belgilab olishi lozim. Respublikamizda ta'lim sohasida yaratilgan qonunlar va ulardagi vazifalar har qanday rahbarning nutqida alohida urg'uga ega bo'lmog'i lozim. Menejer nutqining mantiqan ketma-ketligi, nutqning maqsadi, uning yuqori boshqaruv organlaridan tushgan buyruq yoki farmoyishlar asosida shakllangan va bajarilishi zarur bo'lgan ta'lim sohasidagi islohotlarning sifatli amalga oshirilishiga qaratilgan bo'lishi lozim. Menejer nutq jarayonida o'zi bilan jamoa o'rtasidagi munosabatlarni shakllantirishga harakat

qilar ekan, u avvalambor notiqlik san`atining sir-asrorlaridan xabardor bo`lishi lozim.

Menejerning notiqlik nutqi – jamoa nutqining bir turi bo`lib, vazifasi va tuzilishiga ko`ra so`zlashuv nutqi, kundalik gaplashishdan farq qiladi va unga teskari hisoblanadi. Oddiy so`zlashuv nutqidagi sodda va qisqa replikalar yoki to`liq bo`lmagan gaplarning bo`lishi va bunda ikki yoki undan ko`proq shaxsning ishtirok etishidan farqli o`laroq, orator nutqi monolog shaklida tashkil etiladi hamda kengaytirilgan va uzoq nutqdan iborat bo`lib, bu nutq odatda ko`pchilikka qaratilgan bo`ladi.

1. Jamoaviylik xarakteriga egaligi.

Orator ommaga murojaat etadi va bunda tinglovchilar ko`pchilikdan iboratdir, shuning uchun ham oratorlik nutqi doimo ommaviy, jamoaviylik xarakteriga egadir. Respublikamiz mustaqillik bayramlaridagi Prezident nutqi, Oliy ta`lim muassasasida 1-kurs talabalarining talabalik safiga qabul qilinishi munosabati bilan rektor nutqi, saylov jarayonlarida partiya rahbarlarining saylovchilarga qaratilgan nutqi va hokazo.

2. Shakllantiruvchi qismlardan iboratligi.

Har qanday nutq kabi, notiqlik nutqi ham bir qancha qismdan iborat. Bu shakllantiruvchi qismlarning, ya`ni kirish, asosiy qism, xulosa va boshqalarning mutanosibligi qanday bo`lishini ritorika fani tushuntiradi. Ilmiy nutqlar, biror bir ixtiro bo`yicha tegishli ilmiy auditoriyada qilingan nutq.

3. Agitatsiyaviylik xarakteriga egalik.

Notiqlik nutqida uning shakligina emas, balki uning tarkibi (maqsadi) va notiqning shaxsidan keladigan so`zning ichki kuchi ham muhim ahamiyatga egadir. Notiqlik nutqining maqsadi - faqatgina tinglovchiga ma`lumot yetkazish bo`lmasdan, balki ulardan javoban qiziqishlariga (ishontirish) va harakatlariga (undash) erishish hamdir. Bunday nutq uning agitatsion xarakteriga egaligidadir. Buning uchun notiq o`z nutqida jonli dila bilan tinglovchilari uchun kerak va foydali hisoblaydigan ma`lumotni yetkaza olishi darkor. Saylov jarayonlarida partiyalardan qo`yilgan nomzodlarning elektorat oldidagi nutqi, “Barkamol

avlod” davlat dasturi vazifalaridan kelib chiqqan holda yoshlarni chekish, giyohvandlik kabi zararli illatlarga qarshi tashviqot-targ`ibot nutqlari.

4. Psixologik yo`naltirilganlik.

Nutq tinglovchilarni qiziqtirishi va ta`sir qilishi uchun so`zlovchining avtoriteti va muayyan psixologik yo`naltirilganligi muhim ahamiyatga ega. Tinglovchilarni nimadir qilishga turtki berishdan oldin, notiq avvalo, o`z irodasini to`g`ri yo`naltirishi kerak. Chunki undagi ruhiy holat tinglovchilarga ham o`tadi. Nutqning mazmuni, maqsadi va undagi asosiy vazifalardan kelib chiqqan holda notiq o`z nutqini turli psixologik ohangda ifodalay olishi juda ham muhim. Masalan, nutq mazmuni bayramona munosabatlarga mo`ljallangan bo`lsa, nutq so`zlovchining yuz ifodasida xursandchilik kayfiyatlari ko`rinishi, nutqi jarangdor bo`lishi orqali uning kayfiyati tinglovchi auditoriyaga o`tadi. Yoki jiddiy ishlab chiqarish muammolari bo`yicha rahbarning nutqi o`zining jiddiyligi, qo`yilayotgan vazifalarning tezkor bajarilishi zarurligi va uni albatta rahbar o`z nazoratiga olishi haqidagi nutq ishlab chiqarish korxonasi jamoasini, alohida olingan boshqaruv zvenolari va ularning ijrochilarini diqqatini va mas`uliyatini yanada oshirishga psixologik ravishda ta`sir etadi.

Shunday vaziyatlar bo`ladiki, inson biror narsani chiroyli va ishonarli aytishi kerak bo`lganida turli emotsiyalar uning yuz ifodasida aks etishi zarur. Bunday vaziyatda o`z o`zini boshqarishning maxsus ko`nikmasi bo`lishi talab qilinadi. Bu ko`nikmaga maxsus notqlik maktablari yoki treninglarda o`rganish mumkin.

Notqlik san`ati, san`atning alohida turi sifatida Qadimgi Yunonistonda paydo bo`lgan. Boshqa hech qaysi qadimgi madaniyatlar - hoh Misr, hoh Akkadlar, hoh Xitoy, hoh Hind - notqlikka yunonlarchalik katta e`tibor qaratishmagan va bunday nutq tarkibi haqida, hamda uni mukammallashtirish to`g`risida hech qanday yuqori namunalar berishmagan. Notqlik san`ati oddiy nutqni notqlik nutqiga aylantirishni o`rgatadi.

- Siseronning notqlik san`ati texnikasi asosan yunonlardan olingan. Chiroyli so`zlash san`ati nazariyasidagi bir bo`lim nutq ritmiga bag`ishlangan va aniqlik,

o'zini tuta bilish va shu bilan birga ko'p so'zlilikdan qochishni maslahat beradi.

Bundan tashqari, Siseron yaxshi nutqning 5ta kriteriyasini o'rnatadi:

- inventio-tegishli-material-topish;
- dispositio-uni-joylashtirish;
- dictio-stil';
- actio-ijro;
- memoria - eslab qolish.

Har bir yuqori boshqaruv organining rahbari avvalambor o'z vakolati doirasidagi vazifalarni chuqur bilishi va o'zidan yuqorida turgan boshqaruv organi buyruq va farmoyishlarini o'z vaqtida sifatli bajarilishini ta'minlashi va nazorat etishi zarur. Bunday murakkab vazifani uddasidan chiqish rahbar uchun albatta juda qiyindir. Bu vazifalarni rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish va nazorat etish jarayonida rahbar ko'p marotaba o'z jamoasi oldida ma'ruza qilishi, u yoki bu masalalar yechimini birgalikda hal etish maqsadida qisqa yoki uzoq nutq so'zlashi kerak bo'ladi. Menejerning nutq so'zlashning maqsadi va unga yetishish uchun nutq so'zlayotgan menejerning o'z nutqining tarkibiy qismlariga va unda qo'yilgan masalalarning mantiqiy ketma-ketligiga alohida diqqat e'tiborini qaratishi lozim. Nutqning mazmuni aniq va mantiqan ketma-ket joylashganligi, ijro etilishi zarur bo'lgan vazifalarning aniq ijrochisiga yo'naltirilganligi va rahbar nutqidagi ravonlik va ifodalilik jamoa e'tiborini o'ziga jalb etadi va uni ishontiradi. Shunday ekan har qanday zamonaviy rahbar notiqlik maktabi sirlaridan boxabar bo'lishi, o'z nutqining ravon, jarangdor, ifodali bo'lishiga harakat qilishi va bu jihatlar bo'yicha malaka oshirishi zarur.

Korxonani boshqarishda menejerning nutqi ko'proq siyosiy-iqtisodiy, ijtimoiy-madaniy, odob-axloqiy mavzularga yo'naltirilgan bo'ladi. Shunday ekan ularning jamoa oldidagi nutqlari ham maqsadli yo'naltirilgan ravishda shu sohalarning strategik va tezkor vazifalaridan kelib chiqqan holda shakllanadi. Nutq mazmunining tushunarli bo'lishi, uning ijro etilishi vaqti boshqaruv strukturasining ijro etuvchi bo'g'inlari uchun aniq va tushunarli bo'lishi zarur.

Ko'p hollarda turli bo'g'in menejerlarning qisqa yoki uzoq so'zlangan nutqi asosida turli boshqaruv qarorlari qabul qilinishi va ular asosida buyruqlar chiqarish jarayoni amalga oshiriladi. Chunki har qanday boshqaruv bo'g'inining rahbari o'z vakolatlari doirasida bajarilishi lozim bo'lgan vazifalarga mas'uliyatli va ularni bajarishi shartdir. Shunday ekan, menejer nutqi mazmuni vakolat doirasidagi vazifalaridan kelib chiqqan bo'lishi lozim. Notqlik san'atida bir necha muhim qoidalar mavjud bo'lib, ular bevosita tinglovchiga ta'sir qiladi. Bular , notiq nutqida tez zarur - notiq isbotlashi yoki rad etishi uchun holatning yoki fikrning mavjud bo'lishi; shakl va tarkibning mos kelishi - shakl va tarkib bir-biri bilan uzviy bog'langan bo'lib, biri ikkinchisini to'ldirib turishi kerak. notiqning o'z mavzusini mukammal bilishi, nutq yorqin va to'la bo'lishi kerak, ya'ni u esda qolarli bo'lishi lozim; rejaning borligi - bir fikrdan ikkinchisiga o'tish keskin bo'lishi mumkin emas. Ya'ni, bir qismi ikkinchisiga ulanib ketishi darkor.

Zamonaviy notqlik nutqi an'analari Qadimgi Yunoniston hamda Rimdan boshlanadi. Qadimgi Yunonistonda ritorikaga shunchalik katta ahamiyat berilganki, ular notqlik san'atini "san'atlar malikasi" deb atashgan. Chunki notiqlarning nutqi davlat ishlarining hal qilinishiga, jamoa fikrining shakllanishiga juda katta ta'sir ko'rsatgan. Qadimgi Yunonistonda, keyinroq esa Rimda notqlik maktablari shakllangan bo'lib, u yerda o'quvchilar davlat xizmati yoki jamoa faoliyatiga tayyorgarlik ko'rar edilar. Qadimgi notiqlar nafaqat ishontirish qobiliyatiga ega bo'lishgan, balki ularga huzur ham bag'ishlay olishgan, ularni yaxshilikka, adolatlilikka ham unday olishgan.

Qadimgi notqlik san'atining o'lmas namoyandalariga Demosfen, Suqrot, Aflotun, Demokrit, Arastu, Siseron, Tasit kabi buyuk shaxslarni kiritish mumkin bo'ladi.

Aytishlaricha, buyuk notiq bo'lmish Demosfen, ilk nutqini oxirigacha aytib bera olmagan. Omma uni tinglashni ham istamagan bo'lib, hushtak chalishgan. Bu narsa unga juda ham qattiq teggan. Shunda u o'z sochi va soqolining yarmisini tushirib tashlagan va inson ko'ziga ko'rina olmasdan uyda berkinib

olgan. U og‘ziga tosh to‘ldirib, mashq bajarar edi. Nafasini rivojlantirish uchun she’rlarni takrorlagan holda tog‘ga chiqib tushar edi.

Siseron ham notqlik san’atini mukammal darajada egallagan shaxs hisoblanadi. Unga nafaqat omma, balki hukmdorlar ham quloq solishar edi. Notiq ustaligi unga o‘z maqsad va muddaosiga erishishga hamda karyerada yuqori cho‘qqilarga chiqishiga katta yordam berdi. Juda yaxshi notiq hisoblanmish Siseron notqlik san’atining asosiy tezlari haqida bir necha kitob va asarlar yozgan. Siseronning nutqi doimo ritorikaning nazariy qismini chuqur o‘rganish asosida tuzilgan bo‘lar edi. Xususan, uning “Orator haqida” degan dialogida notiqqa bo‘lgan asosiy talablar sanab o‘tilgan.

«Notiq har qanday masalani ham ishning muddaosini bilgan holda, qolipga tushirilgan tarzda, chiroyli va g‘ururlik bilan bayon etuvchi shaxsdir». Siseron gaplarini keltirishimiz mumkin. Notiqning nutqi bir qancha kompozisiya va stil jihatdan tuzilish xususiyatlariga hamda muloqotning turli metodlari nisbatiga egadir

3.2. Menejerning vaqtdan unumli foydalanishda rag‘batlantirishni takomillashtirish yo‘llari

Zamonaviy menejer tayyorlashga qanchalik katta mas’uliyat bilan yondoshish lozimligini Amerikadagi yirik firmalardan birida «menejerlar mas’uliyatini oshirish dasturi»da ko‘rish mumkin. Bu dasturga quyidagilar kiradi:

- bozorni tadqiq qilish;
- istiqbolni aniqlash;
- marketingni rejalashtirish (talab va sotishni rejalashtirish);
- baho va baholarni shakllantirish;
- byudjetdan foydalanish usuli, uning shakllantirish yo‘llari;
- tovarlar harakati;
- firma tovari;
- bozor va iste’molchilar, firma tovarlarini iste’mol qiluvchilar tig‘risida

tavsifnoma;

- firma mahsulotlariga talabning shakllanishi va sifatni rag'batlantirish;
- buxgalteriya tahlili;
- moliya (pul, bank muassasalari, moliya instrumentlari, moliyalashtirish usullari, sarmoyaning shakllanishi, hisobot, bozor faoliyati);
- tashqi savdo;
- mehnat qonunlari;
- hisoblash texnikasidan foydalanish va informatika;
- ishlab chiqarish texnologiyasi va raqobatda uning o'rni;
- makroiqtisodiyot va mikroiqtisodiyot;
- firmaning bozor faoliyati uchun ijtimoiy javobgarligi;
- moddiy texnika ta'minoti (manbai, tashib yetkazish, ta'minlash);
- firma (tarixi, tarkibi, siyosati, xodimlar faoliyati tamoyili, boshqarish usullari).

Menejerlar tadbirkor inson bilmoqlari lozim, ya'ni xo'jalik xavf-xatarlari bilan bog'liq bo'lgan iqtisodiy, ijtimoiy maqsadlarga erishishning original, noan'anaviy usullarini topmoqlari va amalga oshirmoqlari darkor.

Menejerlar uchun yangilikka moyillik bo'lish maqsadga erishishda original yo'lini tanlash, ishchanlik va xo'jalik yuritishni bilish, qat'iylik va ixtirochilik qobiliyati, barcha imkoniyatlardan foydalanishga qaratilgan maqsad kabi sifat ko'rsatkichlari bo'lishi lozim.

Menejerlar quyidagilarni bilishlari lozim:

- ishlab chiqarishni rejalashtirish, tashkil etish va mahsulotni sotish;
- noan'anaviy boshqarish qarorlarini qabul qilish;
- jamoani zamonaviy talablar asosida boshqarish;
- odamlar bilan bevosita muloqotda bo'lish;
- odamlarni ijodiy mehnat qilishga da'vat etish;
- erishilgan muvaffaqiyatni adolatli baholash va mukofotlash;
- ixtilofli holatdan chiqish yo'lini bilish;
- o'zini yoqtirishiga qaramay imkon boricha holis bo'lish;
- xodimlarni tanlash, o'qitish va o'rgatish;

- bo'ysunishni bilish va subordinatsiyaga rioya qilish;
- ish yuzasidan muzokaralar olib borishni bilish.

Albatta, bunday ko'p sonli vazifalarni bajarish uchun menejer tegishli fazilatlariga ega bo'lishi va astoydil tayyorgarlikdan o'tishi lozim bo'ladi.

Vaqt tanqisligi – bu, har xil darajadagi menejerni va mutaxassislarni hammadan ko'proq tashvishlantiradigan muammolardan biridir, chunki ular uchun vaqt omili, odatda, hal qiluvchi rol o'ynaydi. Vaqt shunday bir resurs hisoblanadiki, har bir rahbar unga baravar miqdorda ega bo'ladi. Shuning uchun ham har bir rahbar va mutaxassis uchun asosiy muammo uning qancha vaqtga ega ekanligi emas, balki o'zi ega bo'lgan ushbu vaqtdan qanday foydalanishdadir.

Vaqt – shunday noyob resurski, uni pul singari jamg'arib bo'lmaydi. U mavjudligimizning eng moslashmaydigan elementidir. Vaqt omili – bu, shunday bir resurski, u rahbarga qanchalik qimmatga tushsa, mazkur vaqtdan u shunchalik samarali foydalanishga harakat qiladi. Ba'zan rahbardan uning o'zida bor bilim va qobiliyatdan ko'prog'i talab qilinmaydi. U faqat o'zining ishdagi malakalarini takomillashtirib borishi, kamchiliklarga barham berishi va avvalo, vaqtdan samarasiz foydalanishga, uning bekor sarf etilishiga barham berishi talab qilinadi.

Menejer mehnatining samaradorligi – u sarflagan shaxsiy mehnat natijalari bilan boshchilik qilayotgan xizmat (bo'linma) xodimlari mehnati natijalarining mos kelishi o'lchovidir. Bunda qo'yilgan vazifalar albatta, bajarilgan bo'lishi lozim. Amalda har bir rahbar o'z bo'linmasining ishi natijalarini aniq biladi. Menejer bu natijalarga qanday qilib erishildi, uning hissasi qanday, u qanday shaxsiy mehnat sarflagan, degan savollarga javob berishi qiyinroqdir. Siz qanday ishlayapsiz? qo'yilgan vazifalarni hal qilish uchun siz qancha vaqt sarfladingiz? Bular shunday savollarki, rahbar bularga javob olishidan oldin o'z mehnat ko'nikmalarini va ish usullarini yaxshilashi lozim.

Amalda barcha rahbarlar va mutaxassislar ish vaqti sarflarini hisobga olib borish zarurligini e'tirof qiladilar. Lekin tajribada kamdan-kam rahbarlar bu

masalani o'zlari uchun hal qiladilar, bu esa ba'zi bir salbiy oqibatlariga: ishda shoshilishga, charchashga, mehnatning kam asoslanishiga, ishdagi rejasizlikka olib keladi. Ish vaqtini sarflashni hisobga olib borilmasligi, menejer ishida va mutaxassislar faoliyatida keng tatbiq etilmay kelishiga sabab shuki, bu borada hali ko'nikma mavjud emas. Mazkur masalaga doir maxsus adabiyotlarda asosiy muammo joriy ishlarni yozib borish texnikasidan iboratligi bayon qilingan.

Menejer va mutaxassislar sarflaydigan ish vaqti tuzilishi va mehnat mazmunini o'rganib chiqish uchun quyidagi usullardan foydalanish mumkin: - anketa orqali va og'zaki savol-javoblar qilish; -ish vaqtini suratga olish.

Anketa orqali va og'zaki savol-javoblar qilish mehnatni tashkil etish va ish vaqtidan foydalanishning mavjud holatini o'rganish uchun o'tkaziladi. Shuningdek, menejerlarning va mutaxassislarning mehnat samaradorligini oshirishga va ish sharoitini yaxshilashga imkon beradigan maxsus tadbirlar o'tkazish haqidagi mulohazalarini o'rganish uchun amalga oshiriladi.

Ish vaqtini suratga olish mo'ljallangan kuzatishlar davri mobaynida vaqt sarflari tuzilishini belgilash uchun tatbiq etiladi. Ish vaqtini suratga olish ish vaqti sarflarini o'rganish istisnosiz barcha vaqt sarflarini ularning haqiqiy izchilligi tartibida kuzatish va o'lchash yo'li bilan amalga oshiriladi.

Ish vaqtini suratga olish ikkita asosiy belgi – kuzatiladigan ob'ektlar va kuzatishlarni o'tkazish hamda ishlov berish usullari bilan ajralib turadi.

Jamoaga menejerlik vazifalari bo'yicha ish vaqti sarflari quyidagicha guruhlanishi mumkin: rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, rag'batlantirish va nazorat qilish.

Ish shakllari bo'yicha vaqt sarflarini quyidagi guruhlariga ajratish mumkin: kengashlar o'tkazish, kengashlar va uchrashuvlarda qatnashish; lavozim vazifalarini bajarish bilan bog'liq bo'lgan ishlar; maktublar bilan ishlash; xodimlar bilan alohida suhbatlar o'tkazish; telefonda so'zlashish va boshqalar.

Boshqaruv tadbirlarini bajarish usullariga bog'liq ravishda quyidagicha guruhlarni ajratish mumkin: tashkiliy-ma'muriy, analitik - konstruktorlik va axborot-texnikaviy tadbirlar.

Har bir rahbar yoki mutaxassis ish vaqtini sarflashni alohida tasniflashni tahlil qilish jarayonida o'zining kundalik ishida zahiralarni qidirib topish uchun har tomonlama axborot olish imkoniga ega bo'ladi. Masalan, turli tasniflash belgilaridan foydalanib, vaqtning haqiqiy sarfini tasniflovchi jadvallarni shakllantirish tavsiya etiladi. Formulalardan foydalangan holda, har bir ish turiga qancha foiz vaqt ketishini va uning umumiy natijalarga nisbatan salmog'ini belgilab chiqish mumkin.

Boshqarishga doir turli tadbirlarni bajarish vaqtida sarf etiladigan ish vaqti quyidagi jadvalda keltirilgan.

7- jadval

Boshqaruv tadbirlarini ijro etishda ish vaqti sarflarining tuzilishi

Tadbirlar turi	Umumiy sarflarga nisbatan ish vaqti sarflari		
	menejerlar	mutaxassislar	boshqa xizmatchilar
Tashkiliy-ma'muriy	40	15	-
Tahliliy	15	10	20
Amaliy-konstruktiv	15	15	-
Axborot-texnikaviy	30	60	80

Boshqarishga doir tadbirlarni bajarish vaqtida ish vaqti sarflarining nisbati boshqaruv faoliyatining xususiyati va uslubini aks ettiradi. Chunonchi, axborot-texnikaviy tadbirlarni bajarishga ish vaqtining ko'proq sarflanishi boshqaruv tajribasida hisoblash texnikasi va tashkiliy texnika vositalaridan yetarli foydalanilmaganidan dalolat beradi. Menejerlar va mutaxassislarning tashkiliy ma'muriy tadbirlarni bajarishga ish vaqtini ko'proq sarflaganliklari boshqariladigan va boshqaradigan tizimlarning barqaror faoliyat ko'rsatmasligidan, boshqaruvdagi kamchiliklardan guvohlik beradi.

Maxsus ajratilgan ishlarni bajarishga qancha vaqt sarf etiladi? Buning uchun kunlar bo'yicha va butun kuzatishlar davri uchun eng muhim ishlarni bajarishga sarf etiladigan vaqtni hisoblab chiqish mumkin. Ajratib ko'rsatilgan eng muhim

vazifalar pirovard yoki oraliq ish natijalari uchun muhim bo'lishi yoki menejerning alohida nazoratida turishi mumkin.

Ish qayerda bajarilgan? Bu savolga olingan javob menejerning, qayerda turib ishini bajarganiga qarab vaqtning miqdor jihatidan sarflanishini ko'rsatadi.

Ishning bajarilishi qanday xarajatlar bilan bog'liq? Agar iloji bo'lsa, vaqt sarflarining tahlil qilinayotgan ishlarning bajarilishi vaqtidagi moliyaviy yoki boshqa xarajatlarga muvofiq kelishi tahlil etiladi.

Menejerning vaqtini kim band qiladi? Ish vaqti sarflari kimga bog'liq bo'lsa, shunga muvofiq qayd qilingan vaqt tahlil qilinadi. Bu yerda mutaxassisning o'zi ish vaqtdan foydalanishni qay darajada aniqlashini va boshqa kishilarning vaqtdan foydalanishdagi ulushi qandayligini belgilash muhimdir;

Menejer haftaning qaysi kunlari va qaysi vaqtda qo'yilgan maqsadga erisha olmaydi? Bu xildagi tahlilni o'tkazishda ish kuni tartibi, vaqt fondini taqsimlash bilan bog'liq ayrim muhim masalalar aniq bilish lozim. Faoliyat turlarini yanada batafsilroq tahlil qilish va tadqiq qilinayotgan har bir kun mobaynidagi vaqt sarflarini bilish uchun bajarilgan ishlardan har biriga quyidagi mezonlar bo'yicha baho berish zarur: -ishning bajarilishi zarurligi; -uni bajarishga sarflangan vaqt o'zini oqladimi? -ishni bajarish uchun vaqt oralig'i ongli ravishda aniqlanganmi?

Menejerning ishining samaradorligi ish vaqtdan oqilona foydalanish va ish vaqti fondining oqilona tuzilishi bilan belgilangan.

Foydalanilgan ma'lumotlar hamisha ham uning sifati haqida ishonchli xulosalar chiqarish imkonini beravermaydi. Menejer o'z vaqtini sarflash tartibi va o'z ishining sifatini tanqidiy tahlil qilib chiqishi lozim, toki o'ziga xos bo'lgan ish uslubi haqida to'g'ri xulosa chiqarsin. Mazkur masalada tashkilotning o'ziga xos xususiyati, boshqarishning muayyan darajasi va menejer oldida turgan vazifalar hal qiluvchi rol o'ynashini nazarda tutish kerak.

Natijalarini tahlil qilish va ular yuzasidan qarorlar qabul qilish yagona majmuani tashkil etadiki, uni menejer kuzatish davri tamom bo'lgandan keyin bajarishi zarur bo'ladi.

Ish vaqtidan foydalanishga umumiy baho berish o'ziga ish vaqtini taqsimlashni undan foydalanish samaradorligi nuqtai nazaridan baho berishni qamrab oladi.

Menejer ish vaqtidan oqilona foydalanishiga xalaqit beruvchi sabablarni aniqlash maqsadga muvofiqdir. Ishlarning mazkur bosqichi muvaffaqiyatli bajarilishiga «xalal berish omillari» degan ishchi jadval yordam beradi. Bu jadvalda samarali mehnat qilishga xalal beradigan barcha ichki va tashqi yoki rejalashtirilgan mehnat jarayonini buzadigan to'siqlar qayd etilishi zarur. Bunday xalal berish omillariga bajariladigan ish bilan bog'liq bo'lmagan telefonda so'zlashishlar, ish vaqtidagi shaxsiy aloqalar, kutishga sarf etilgan vaqt va shu kabilarni kiritish mumkin.

Menejerlar ish tajribasida tez-tez uchrab turadigan «vaqtni talon-toraj qiluvchilar» ro'yxati jadvalda keltiriladi. Bu yerda, shuningdek, ish vaqtining bekor sarf bo'lish sabablari va ulardan xalos bulish uchun maslahatlar ham beriladi. Biroq shuni esda tutish kerakki, «vaqtni talon-toraj qiluvchilar»ning hammasi bir xil bo'ladi, ularga barham berish yuzasidan qabul qilinadigan qarorlar har bir rahbarda va mutaxassisda turlicha bo'lishi mumkin.

Olingan ma'lumotlar va bilimlarni kundalik tajribada qo'llash lozim, toki menejer o'z ishida mustahkamlaydigan ijobiy tomonlarni joriy qilsin va o'tkazilgan tahlil natijasida aniqlangan salbiy xususiyatlarga barham bersin.

Menejerning samarali faoliyatga tayyorgarligi ko'p jihatdan uning kundalik ishi bilan belgilanadi. Menejer uslubi va rahbar ishining samaradorligini ta'minlash uchun ish vaqtidan oqilona foydalanish hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Menejer uchun o'z vaqtini boshqarishning samarali tizimini yaratishdagi muhim qadam faoliyat maqsadlarini aniqlashdan iborat. Faoliyat maqsadlari ham qisqa muddatga, ham uzoq muddatga mo'ljallangan bo'lishi mumkin. Maqsadlar asosida boshqarish qo'shimcha kuch-g'ayrat sarflash bilan bog'liq emas, chunki ular rejalashtirish jarayonlariga asoslanadi, unda belgilangan harakatlar yoki tadbirlarning bajarilish muddatlari ko'rsatilgan bo'ladi.

Menejerga ish vaqtidan foydalanishda xalal berish omillari

Xalal berish turlari	Ish vaqtining bekor sarflanishi ehtimol tutilgan sababi	Barham berish choralari
Rejalashtirish-ning yo'qligi	ko'yilgan maqsadga erishishga emas, balki harakatga e'tibor berish Ish kuni davomida ishni bajarish ustuvor yo'nalishlarining yo'qligi	Ish kuni rejasini tuzish Ish vaqti kundaligidan foydalanish. Ishlarning shoshilinchligiga qarab emas, balki muhimligiga qarab bajarish
Tanglik sharoitida boshqarish	Ayrim ishni bajarishga ajratilgan vaqtga haqiqiy baho bermaslik Muammoga qarab yo'l tutish	Ish vaqti sarflashni real rejalashtirish Mavjud imkoniyatlarga amal qilish
Odatdagi ishlar va «kundalik yumushlar»	Vakolatni birovga yuklay bilmaslik. Rejalashtirishning yo'qligi. Ichki intizomning yo'qligi.	Vakolatlarni birovga yuklash jarayonidan foydalanish. Maqsad qo'ying va unga erishishga intiling. Boshqa xodimlarga berilgan ishga qo'shilmang

Menejer tomonidan belgilangan maqsadlarning amalga oshirilishi zarur bo'lgan harakatlarni belgilab qolmasdan, shu bilan birga ularning ijrosini ham rag'batlantiradi. Menejer uchun maqsadni aniqlab olish harakatlantiruvchi kuch sifatida ta'sir qiladi, maqsadga erishilgandan keyingina bu kuchning quvvati so'nadi. Rahbar belgilashi lozim bo'lgan maqsadlar quyidagicha bo'lishi kerak: -haqiqiy va aniq bo'lishi; -faoliyatni amalga oshirishga emas, balki muayyan natijaga erishishga qaratilgan bo'lishi; -vaqt jihatidan aniq muddat bilan o'lchanadigan va cheklanadigan bo'lishi.

Maqsadlarni aniqlash – faqat boshlang'ich bosqichdir. Maqsadni uni amalga oshirish yuzasidan harakat rejasiga aylantirish kerak. Mavjud maqsad va vazifalarning muhimlik darajasini aniqlash hamda ulardan qaysilari hammadan ko'ra muhimroq, qaysilarini hal etishni esa to'xtatib turish mumkinligini belgilab olish zarur. Muhimlik darajasini aniqlash vazifasini muvaffaqiyatli hal qilish menejerning ishi samarali bo'lishiga kuchli ta'sir qiladi.

Menejer o'z maqsadiga erishishining muhim sharti uning o'z ish vaqtini ana shu maqsadlarga olib keladigan tadbirlarni amalga oshirishga sarflashdan iborat.

Ko'pgina rahbarlarni tasodiflar «boshqaradi». Ularda vaqtni rejalashtirishda qarorlar qabul qilish uchun aniq baza yo'q bo'ladi. Ular harakatining izchilligi ko'pincha tashqi omillar bilan boshqariladi. Buning muhim sabablari, qarorlar qabul qilish uchun yaxshi tashkil etilgan bazaning yo'qligi, shuningdek, qo'yilgan maqsadlarga erishish istagi bilan kamroq bog'langan vaqtni rejalashtirish odatidir.

Menejering har kuni o'z ish vaqtida qanday qilib maqsadga muvofiqroq foydalanish to'g'risida qarorlar qabul qilishiga to'g'ri keladi. Shuning uchun ham ish vaqtini rejalashtirish va kutilgan natijalarni uzviy ravishda bog'lay olish ancha muhimdir.

Menejering vaqtni rejalashtirish davrlarini joriy etishi umuman vaziyatga aniq baho berishiga imkon tug'diradi, asosiy narsani ajratishiga yordam beradi va ijro etish darajasini oshiradi.

XULOSA

Bitiruv malakaviy ishini yakunlash natijasida biz quyidagi xulosa va takliflarga keldik.

- Korxonani boshqarishda menejerning madaniyatida notiqlik nutqining, vazifasi va tuzilishiga ko'ra so'zlashuv nutqi, kundalik gaplashishdan farq qilinishi lozim. Oddiy so'zlashuv nutqidagi sodda va qisqa replikalar yoki to'liq bo'lmagan gaplarning bo'lishi va bunda ikki yoki undan ko'proq shaxsning ishtirok etishidan farqli o'laroq, orator nutqi monolog shaklida tashkil etiladi hamda kengaytirilgan va uzoq nutqdan iborat bo'lib, bu nutq odatda ko'pchilikni boshqara bilishi shart.

- Menejer ishining samaradorligini ish vaqtidan oqilona foydalanish va ish vaqti fondining oqilona tuzishi lozim.

- Olingan ma'lumotlar va bilimlarni kundalik tajribada qo'llashda menejer o'z ishida mustahkamlaydigan ijobiy tomonlarni joriy qilishi va o'tkazilgan tahlil natijasida aniqlangan salbiy xususiyatlarga barham bera olishni qo'llash kerak.

- Menejer anketa orqali va og'zaki savol-javoblar qilishda mehnatni tashkil etish va ish vaqtidan foydalanishning mavjud holatini o'rganish yo'llarini to'g'ri tahlil qilib boshqaruv madaniyatini rivojlantirish.

- Yapon boshqaruv san'atining eng samarali uslublaridan biri qo'li ostidagi ishlayotgan xodim bilan tez-tez muloqotda bo'lish, norasmiy sharoitda uchrashib, suhbat qurish usulini qo'llash boshqaruv madaniyatida ijobiy xol keltiradi.

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

- Menejerning har kuni ish vaqtida qanday qilib maqsadga muvofiqroq foydalanish to'g'risida qarorlar qabul qilish yo'llarini bilishi kerak.

- ish vaqtini rejalashtirish va kutilgan natijalarni uzviy ravishda bog'lay olish qonunlarini amalga oshirish muhimdir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

I. Normativ- huquqiy xujjatlar.

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.- T.: «Adolat», 2013.
2. O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi. - T.: «Adolat», 1996.
3. O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik kodeksi. – T.: «Adolat», 1997.
4. O'zbekiston Respublikasining «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi to'g'risida»gi Qonuni. - T.: «O'zbekiston», 1997.

II. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I. A. Karimovning asarlari va ma'ruzalari.

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2013 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2014 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlarga bag'ishlangan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining majlisidagi “2014-yil yuqori o'sish sur'atlari bilan rivojlanish, barcha mavjud imkoniyatlarni safarbar etish, o'zini oqlagan islohotlar strategiyasini izchil davom ettirish yili bo'ladi” mavzusidagi ma'ruzasi. 2014 yil 18 yanvar.

2. “Bosh maqsadimiz – keng ko'lamli islohotlar va modernizatsiya yo'lini qat'iyat bilan davom ettirish” O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2014 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2015 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. // Xalq so'zi, 2015 yil 19 yanvar, №18

3. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ruza. 2010 yil 12 noyabr.-Toshkent: “O'zbekiston”, 2010.

4. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, halqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi.-T.: O'zbekiston, 2011.

III. Darslik va o'quv adabiyotlari.

1. Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом. Издательский дом «Нева». М.: «ОЛМА-ПРЕСС», 2003.

2. Белявский Н.П., Велеско С.Е., Ройш Питер. Управление персоналом. М.: Книжный дом, 2006.

3. Белявский Н.П. Менеджмент: стол лидерства. Минск, 2002.

4. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник. М.: «Центр кадровых технологий - ХХИ век», 2002.

5. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. СПб, 2003.

6. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.

7. Вендров Е.Е. Психологические проблемы управления. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

8. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы /Пер. с англ. М.: Гардарика, 2002.

9. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. Социально-психологический практикум. Санкт-Петербург, 2005.

10. Друкер П. Задачи менеджмента в ХХИ веке. М.: «Вилям», 2002

11. Друкер П. Эффективное управление.- М.: «ГРАНД», 2003.

12. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород, 2005.

13. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте. М.: ИНФРА-М, 2002

14. Зиммел Г. Конфликт современной культуры. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

15. Кабаченко Т.С. Психология управления. – М., 2002.

16. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: Юнити-ДАНА, 2006.
17. Qosimova D.S., Nazarova G.G., Salixova N.M., Ismoilova N.S., “Inson resurslarini boshqarish”. Darslik-T.: Iqtisodiyot, 2011-213bet
18. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М., 2000.
19. Ковалевски С. Научные основы административного управления. М.: ИНФРА-М, 2003.
20. Ковалевски С. Руководитель и подчиненный. М.: Юриспруденция. 2002.
21. Козлов В.Д. Управление организационной культурой. М., 2001.
22. Ларин М.В., Русинов Ф.М. Кадровые проблемы современного менеджмента. Саратов, 2005.
23. Лунева О.В., Хорошилова В.А. Психология делового обучения. М., 2007.
24. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. Стил. и методы работы руководителя. М.: Гардарики, 2002
25. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. М.: ЮНИТИ-Дана, 2004.
26. Маскон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, /пер. с англ. М.: Дело, 2004.
27. Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. М.: Юнити-Дана, 2006.
28. Управление развитием и изменением, - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
29. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент. М. - 2005.
30. Якокка Ли. Карьера менеджера. /Пер. с англ. 2006.

IV. Ilmiy jurnaldagi maqolalar:

1. В. Imomov. “Jamiyat va boshqaruv” Jurnal. 2012yil. 2-son..
2. A.Teshaboev “Jamiyat va boshqaruv” Jurnal. 2012yil. 5-son..

3. M.Yoldoshev., N.Nazarzoda. BIZNES:audit, baho, mulk, №8(70)2013yil avgust.
4. N.Nazarzoda. BIZNES:audit, baho, mulk, №3 (65) 2013yil mart.

IV. Internet saytlari.

<http://www.lex.uz>

<http://www.ziyonet.uz>

<http://www.stat.uz>

<http://www.mf.uz>

<http://www.book.com>