

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI AXBOROT TEXNOLOGIYALARI VA  
KOMMUNIKATSIYALARINI RIVOJLANTIRISH VAZIRLIGI**

**TOSHKENT AXBOROT TEXNOLOGIYALARI UNIVERSITETI**

*Qo'lyozma xuquqida*  
**UDK 004:338.24(575.1)**

**Normurodov Dilshod Mirbakayevich**

**AXBOROT KOMMUNIKATSIYA TEXNOLOGIYALARI SOHASIDA  
XODIMLARNI BOSHQARISH AXBOROT TIZIMINI SHAKLLANTIRISH  
VA UNING SAMARADORLIGI**

**5A350301– AKT sohasida iqtisodiyot va menejment mutaxassisligi**

**bo'yicha magistr akademik darajasini olish uchun yozilgan**

**D I S S E R T A T S I Y A**

Ilmiy rahbar:  
i.f.d., professor A.M.Qodirov

**Toshkent-2016**

# O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI AXBOROT TEXNOLOGIYALARI VA KOMMUNIKATSIYALARINI RIVOJLANTIRISH VAZIRLIGI

## TOSHKENT AXBOROT TEXNOLOGIYALARI UNIVERSITETI

Fakultet: AKT sohasida iqtisodiyot  
va menejment

Kafedra: Menejment va marketing  
O'quv yili: 2013-2016

Magistratura talabasi: D.M. Normurodov

Ilmiy rahbar: A.M. Qodirov

Mutaxassisligi: 5A350301-

AKT sohasida iqtisodiyot va menejment

### MAGISTRLIK DISSERTATSIYASI ANNOTATSIYASI

#### **Magistrlik dissertatsiya mavzusining asoslanishi va uning dolzarbligi:**

Hozirgi zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari tezkorlik bilan takomillashib borayotganini hisobga olgan holda korxonalar va tashkilotlarning boshqaruv jarayonlarini milliy dasturlarimiz asosida axborotlashtirish hamda xodimlar boshqaruv jarayonlarini takomillashtirishni yanada kengaytirish zamon talabi hisoblanadi. Mamlakatimiz iqtisodiyotining bozor munosabatlariga o'tishi kadrlarni boshqarish sohasida tub o'zgarishlar qilinishini talab etadi. Ma'lumki, korxonalar 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 kasb etadi.

**Ishning maqsadi va vazifalari:** Milliy iqtisodiyotni axborotlashgan iqtisodiyotga o'tish sharoitida O'zbekistonda AKTni qo'llash yordamida xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirish bo'yicha ilmiy asoslangan amaliy taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Ilmiy ishning asosiy maqsadlariga erishish uchun quyidagi vazifalarni bajarish belgilab olindi: AKT va ularning xodimlarni boshqarish jarayoniga qo'llashda tutgan o'rnini va mohiyatini yoritib berish; axborotlashgan iqtisodiyotga o'tish jarayonida AKTni qo'llash yordamida xodimlarning samarali faoliyat yuritishini nazariy asoslarini o'rganish; axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini qo'llash yordamida kompaniya miqyosida axborot oqimini boshqarish samaradorligini takomillashtirish, shu bilan boshqaruv jarayonida boshqaruv ma'lumot tizimini shakllantirish.

**Tadqiqot ob'ekti va predmeti:** "O'zbektelekom" AK va uning tarkibidagi filiallari tadqiqotning ob'ekti sifatida olingan. Hozirgi kunda kompaniyada xodimlarni boshqarish jarayonida qo'llaniladigan ma'lumot tizimi va xodimlar boshqaruv jarayonlari tadqiqotning predmeti sanaladi.

**Tadqiqot uslubiyati va uslublari:** Tadqiqotni olib borish jarayonida abstrakt-mantiqiy, monografik, taqqoslashga asoslangan grafik, tahliliy va tizimli tahlil uslublaridan o'rinli foydalanildi.

**Tadqiqot natijalarining ilmiy jihatdan yangilik darajasi:** Tadqiqot natijalarining ilmiy jihatdan yangilik darajasi bir nechta

jihatlarga asoslanadi. Ushbu jihatlar: xodimlar ma'lumot tizimi tushunchasining mohiyati; aloqakompaniyalarida xodimlar boshqaruv ma'lumot tizimining samaradorligi; "O'zbektelekom" AK da xodimlarni boshqarish jarayonidama'lumot tizimini qo'llash va uning samaradorligi; boshqarish jarayonida axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini tadbiq etish kabi jihatlari tadqiqot natijasining ilmiy jihatdan yangilik darajasi hisoblanadi.

**Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati va tatbiqi:** O'zbekiston Respublikasi aloqa sohasida faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarda xodimlar boshqaruvini samarali qo'llashga qaratilgan ilmiy-amaliy tavsiyalardan foydalanish imkoniyatlari bilan belgilanadi. Tadqiqot natijasida keltirilgan takliflar va mulohazalar respublikamiz iqtisodiyotini rivojlantirish konsepsiyasi va dasturlarini ishlab chiqishda, shuningdek, "O'zbektelekom" AK va uning filiallarida xodimlar boshqaruvini faollashtirishda qo'llanishi mumkin.

**Ish tuzilishi va tarkibi:** Dissertatsiya kirish qismidan, uch bob, xulosa hamda foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan tashkil topgan.

**Bajarilgan ishning asosiy natijalari:** AKTni iqtisodiyotning barcha tarmoqlarida ya'ni xodimlarni boshqarish jarayoniga ham samarali qo'llash mamlakatni texnologik va iqtisodiy-ijtimoiy jihatdan rivojlanishini ta'minlab beruvchi eng muhim omillardan biri sifatida qarash mumkin bo'lib hisoblanadi.

**Xulosa va takliflarning qisqacha umumlashtirilgan ifodasi:** Ushbu dissertatsiyagaxulosasifatidaxodimlar faoliyatini samarali tashkil etish jarayonini rivojlantirishni yanada jadallashtirishni inobatgaolgan holda quyidagi taklif va tavsiyalarni ketma-ketligini amalgaoshirish tavsiya qilinadi: hozirgi kundagi amaldaolib borilayotgan boshqaruv tizimidan axborot-kommunikatsiya texnologiyalari asosida ishlovchi boshqaruv tizimigaasta-sekinlik bilan o'tib borish; kompaniya miqyosida boshqaruv ma'lumot tizimini shakllantirish va uni takomillashtirishga qaratilgan chora-tadbirlarni kengroq amalgaoshirish; boshqaruv jarayonida qo'llaniladigan ma'lumotoqimini boshqarishni takomillashtirish.

Ilmiy rahbar: \_\_\_\_\_

(imzo)

Magistratura \_\_\_\_\_

talabasi: (imzo)

**THE MINISTRY FOR DEVELOPMENT INFORMATION TECHNOLOGIES  
AND COMMUNICATIONS OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

**TASHKENT UNIVERSITY OF INFORMATION TECHNOLOGIES**

**THE ANNOTATION OF MASTERS DISSERTATION**

Faculty: Economy and management in the field of ICT      Master's student: M.D.Normurodov

Chair: Management and Marketing      Adviser: prof. A.M.Qodirov  
Studying year: 2013-2016      Major: 5A350301– Economy and management in the field of ICT

**The topicality of the theme:** Modern information and communication technologies are growing quickly to upgrade the process, taking into account the processes of management of enterprises and organizations of the national programs on the basis of information and further improve personnel management processes is imperative. The country's transition to a market economy requires changes in the field of human resources management. As it is known, enterprises and organizations to ensure the effective operation of the existing staff. In this respect the present time the formation of qualified personnel and business to achieve important social and economic role.

**The purpose and objectives of the theme:** The transition to the national economy informed use of information and communication technologies to improve the efficiency of the management staff to develop proposals and recommendations based on scientific applications. The main objectives of the scientific work to achieve the following objectives were identified: information and communication technologies and their role in the application process and personnel management in order to cover the essence; the process of information economy, information and communication technologies in theoretical bases of effective functioning of the employees; using information and communication technologies to improve the efficiency of managing the flow of information across the company, including management information system.

**The object and the subject of the research:** “Uzbektelecom” JC and its subsidiaries taken as an object of study. At present, the company has used in the process of personnel management information system is considered a subject of research and personnel management processes.

**The methodology and methods of the research:** The process of carrying out the study abstract sense, monographs, based on a comparison of the graphical, analytical capacity and structural analysis methods were used.

**The scientific novation degree of the research results:** The level of scientific novelty of the research is based on a number of aspects. These aspects: the essence of the notion of personnel information system; Company staff efficiency of the management information system; “Uzbektelecom” JC personnel management information systems, and its effectiveness; management of

information and communication technologies in the process of implementation of the results of the research aspects, such as the level of scientific innovation.

**The practical importance and implementation of the research results:** Of companies operating in the field of personnel management in an efficient and practical recommendations aimed at the use of options. The concept of development of economy of the Republic of comments and suggestions from the research and development programs, as well as “Uzbektelecom” JC and its branches can be used for enabling the management of staff.

**The structure and composition of the work:** this dissertation is consisted of introduce, three chapters, conclusion and list of literacy.

**The important results of the finished work:** Information and communication technologies in all sectors of the economy, namely the application of effective personnel management is also in the process of technological and socio-economic development of the country can be regarded as one of the most important factors.

**The brief composed description of the conclusion and suggestions:** This thesis concludes the process of organizing the work of the staff as taking into account the acceleration of the development of the following is recommended to carry out the sequence of proposals and recommendations: the current practice in the management system, working on the basis of the information and communication technology management system gradually to go; the company's global management information system and the implementation of measures aimed at improving the wider; to improve the management process used to manage the flow of information.

(sign)

Adviser: \_\_\_\_\_

(sign)

Master's student: \_\_\_\_\_

## MUNDARIJA

<b>KIRISH.....</b>	<b>7</b>
<b>I BOB. BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITIDA KORXONALARDA XODIMLARNI BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI.....</b>	<b>11</b>
1.1 Xodimlarni boshqarishning nazariy-uslubiy yondashuvlarining tahlili.....	11
1.2 Xodimlarni boshqarish yo'nalishi bo'yicha ilmiy maktablarning shakllanish bosqichlari.....	19
1.3 Xodimlarni axborot tizimi yordamida boshqarish va uning mohiyati.....	29
I BOB bo'yicha xulosa.....	45
<b>II BOB. ALOQA KORXONALARIDA XODIMLARNI BOSHQARISH JARAYONINING HOZIRGI HOLATI.....</b>	<b>46</b>
2.1 "O'zbektelekom" AK faoliyatining hozirgi kundagi ko'rsatkichlari va tahlili..	46
2.2 "O'zbektelekom" AK da faoliyat olib borayotgan xodimlarning tahlili.....	59
2.3 "O'zbektelekom" AK ning rivojlanishiga ta'sir etuvchi xodimlar omillari....	64
II BOB bo'yicha xulosa.....	72
<b>III BOB. XODIMLARNI AXBOROT TIZIMI YORDAMIDA BOSHQARISHNI SAMARALI RIVOJLANTIRISHNING ASOSIY YO'NALISHLARI.....</b>	<b>73</b>
3.1 "O'zbektelekom" AK xodimlar faoliyatini rivojlantirish yo'llari.....	73
3.2 "O'zbektelekom" AK da axborot tizimini qo'llash samaradorligining tahlili..	80
3.3 Milliy dasturlarni joriy etish asosida xodimlar faoliyatini boshqarishning rivojlantirish istiqbollari.....	86
III BOB bo'yicha xulosa.....	96
<b>XULOSA.....</b>	<b>97</b>
<b>FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....</b>	<b>100</b>

## KIRISH

### **Magistrlik dissertatsiya mavzusining asoslanishi va uning dolzarbligi.**

O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotining ijtimoiy yo'naltirilgan bozor munosabatlariga bosqichma-bosqich o'tishi hamda ilmiy texnika taraqqiyoti jamiyatimiz ijtimoiy-iqtisodiy hayotining turli jabhalariga AKT sohasidagi barcha yutuqlarni tadbiq qilish darajasini tezlashtirib yubordi. Mamlakatimizning barcha sohalaridagi boshqaruv organlarini axborotlashtirish, jamiyat rivojlanishining ob'ektiv jarayoni hamda zarur bo'lgan ma'lumotlarni yig'ish, saqlash, uzatish, qayta ishlash va taqdim etish hozirgi kunda boshqaruv organlarining oldida turgan eng dolzarb muammolardan biri bo'lib hisoblanadi. Iqtisodiyot, ishlab chiqarish, aloqa, ilmiy-tadqiqot, ta'lim, tibbiyot va biznes sohalaridagi mehnat sifati, mehnat unumdorligi va samaradorlik darajasini yuksaltirish ularda tadbiq qilinayotgan eng zamonaviy AKT bilan bog'liq.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimov ta'kidlaganlaridek: "Teleradio industriya bozorini rivojlantirish, bu sohada g'oyalar va dasturlarning ijobiy raqobat muhitini vujudga keltirish bo'yicha aniq chora-tadbirlar majmuini ishlab chiqish va amalga oshirish, zamonaviy raqamli axborot texnologiyalarini joriy etishni jadallashtirish zarur. Hozirgi axborot-kommunikatsiya va kompyuter asrida, hayotimizning barcha jabhalarida internet kundan-kunga tobora chuqur va keng kirib borayotgan ayni paytda ushbu masalalar jamiyatimiz uchun dolzarb va ustuvordir."<sup>1</sup> Shuning uchun ham AKTni iqtisodiyotning barcha tarmoqlarida ya'ni kadrlarni boshqarish jarayoniga ham samarali qo'llash mamlakatni texnologik va iqtisodiy-ijtimoiy jihatdan rivojlanishini ta'minlab beruvchi eng muhim omillardan biri sifatida qarash mumkin bo'lib hisoblanadi. AKTni oqilona qo'llash borasida oldingi ilmiy qarashlar, endilikda axborotlashgan jamiyatning shakllanishi bilan bog'liq bo'lgan uslub va qonuniyatlaridan kelib chiqqan holda chuqur nazariy tadqiq qilishni talab etmoqda. Jahondagi iqtisodiy vaziyatni tahlil etish shuni ko'rsatmoqdaki, jahon iqtisodiy tizimi zamonaviy ma'lumotlashgan

---

<sup>1</sup> I.A.Karimovning mamlakatimizni 2015-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi // Xalq so'z gazetasi.

jamiyatgakinib bormoqda. Bunday jamiyat elektron mehnat quollariga asoslangan bo'lib, sifat jihatidan yangi boshqarish tuzilmasini hamda axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan keng miqyosida samarali foydalanish kabi jihatlari bilan tavsiflanadi. Kirib kelgan yangi asrda jahon mamlakatlari iqtisodiy o'sishining asosiy jihati - bu ularning barcha sohalarini, shu bilan birga boshqaruv jarayonlarini qanchalik darajada kompyuterlashtirilganligi bilan bog'liq bo'lib qoldi.

**Tadqiqotning ob'ekti va predmeti.** "O'zbektelekom" AK va uning tarkibidagi filiallari tadqiqotning ob'ekti sifatida olingan. Hozirgi kunda kompaniyada kadrlarni boshqarish jarayonida qo'llaniladigan ma'lumot tizimi va kadrlar boshqaruv jarayonlari tadqiqotning predmeti sanaladi.

**Tadqiqotning maqsadi va vazifalari.** Milliy iqtisodiyotni axborotlashgan iqtisodiyotga o'tish sharoitida O'zbekistonda AKTni qo'llash yordamida kadrlarni boshqarish samaradorligini oshirish bo'yicha ilmiy asoslangan amaliy taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Ilmiy ishning asosiy maqsadlariga erishish uchun quyidagi vazifalarni bajarish belgilab olindi:

- axborot-kommunikatsiya texnologiyalari va ularning kadrlarni boshqarish jarayoniga qo'llashda tutgan o'rnini va mohiyatini yoritib berish;
- axborotlashgan iqtisodiyotga o'tish jarayonida axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini qo'llash yordamida kadrlarning samarali faoliyat yuritishini nazariy asoslarini o'rganish;
- axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini qo'llash yordamida kompaniya miqyosida axborot oqimini boshqarish samaradorligini takomillashtirish, shu bilan boshqaruv jarayonida boshqaruv ma'lumot tizimini shakllantirish;
- O'zbekistonda axborotlashtirish jarayonlarida kompaniyada faoliyat olib borayotgan mehnatkash kadrlarning tutgan o'rnini baholash hamda boshqaruv jarayoniga yangicha axborot texnologiyalarni jalb etish orqali yangi boshqaruv uslublarini joriy etish istiqbollari belgilash;

- axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini har bir kompaniya ob'ektlariga tadbiq etish asosidakadarning faoliyati jarayonida AKT bilan ta'minlanganligini tadqiq etish, ularni malakaviy saviyasini va moddiy manfaatdorligini oshirish bo'yicha nazariy va amaliy tavsiyalar ishlab chiqish;
- kadrlarni boshqarish jarayonida muntazam ravishda zamonaviy innovatsion AKTni tadbiq etib borish bilan boshqaruv samaradorligiga erishish va shu orqali kompaniyaning aloqa bozorida o'z o'rniga ega bo'lishiga ko'maklashish hamda rivojlanishiga oid amaliy maslahatlar ishlab chiqish.

### **Tadqiqotning ilmiy yangiligi.**

- boshqarish jarayonida axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini tadbiq etish;
- boshqarishdama'lumot tizimini shakllantirish va uning samaradorligi;
- kompaniya miqyosidama'lumot qimini boshqarish uslubini takomillashtirish strategiyalarini ishlab chiqish yo'nalishlari keltirilgan;
- "O'zbektelekom" AK da xodimlar boshqaruvini rivojlantirish yo'llari ko'rsatilgan.

### **Tadqiqotning asosiy masalalari va farazlari.**

- xodimlar ma'lumot tizimi tushunchasining mohiyati va uni yoritib berish;
- xodimlar boshqaruv ma'lumot tizimining nazariy-uslubiy va amaliy asoslarini yoritib berish;
- aloqa kompaniyalaridakadrlar boshqaruv ma'lumot tizimining samaradorligini aniqlash;
- "O'zbektelekom" AK da kadrlarni boshqarish jarayonidama'lumot tizimini qo'llash va uning samaradorligini ko'rsatish.

**Tadqiqot mavzu bo'yicha adabiyotlar tahlili.** Xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirishning umumiy muammolarini o'rganishda chet el olimlari: E.D.Dolan, T.D.Benders, M.B.Mitchel, K.Killen, X.Meskon, N.Xaynman, B.Bulgak, L.Ye.Varakin, M.A.Gorelik, Y.A.Golubiskiylar o'zlarining ilmiy-amaliy ishlaridakadrlarni boshqarish ma'lumot tizimi haqidagi tushunchalarni yoritganligini misol qilib olsak bo'ladi.

Aloqa va axborotlashtirish sohasining rivojlanish jihatlarini nazariy va amaliy asoslari, uning iqtisodi, boshqaruvi, menejment va marketing, tuzilmaviy o'zgarishlari kabi muammolarni ko'pgina o'zbek olimlari tomonidan o'rganilgan – A.N.Aripov, T.K.Iminov, X.A.Muxitdinov, M.A.Maxkamova, A.A.Akramov, R.A.Alimov, D.I.Ismailova, A.M.Qodirov, T.M.Butkeyeva va boshqalarni misol qilib keltirish mumkin. Bozor iqtisodiyoti sharoitidagi faoliyati samaradorligini oshirishni nazariy va amaliy jihatlari mahalliy olimlar ishlarida atroflicha o'rganilgan. Magistrlik dissertatsiyasini yozish jarayonida O'zbekiston Respublikasi Qonunlaridan, Vazirlar Mahkamasining qarorlari, Respublika Prezidentining asarlaridan, mavzuga aloqador xorijiy va mahalliy olimlarning kitoblaridan, O'zbekiston Respublikasi axborot texnologiyalari va kommunikatsiyalarini rivojlantirish vazirligi hamda "O'zbektelekom" AK hisobot materiallaridan foydalanildi.

**Tadqiqotda qo'llanilgan metodikaning tavsifi.** Tadqiqotni olib borish jarayonida abstrakt-mantiqiy, monografik, taqqoslashga asoslangan grafik, tahliliy va tizimli tahlil uslublaridan o'rinli foydalanildi.

**Tadqiqot natijalarining nazariy va amaliy ahamiyati.** O'zbekiston Respublikasi aloqa sohasida faoliyat ko'rsatayotgan korxonalaridagi boshqaruvini samarali qo'llashga qaratilgan ilmiy-amaliy tavsiyalardan foydalanish imkoniyatlari bilan belgilanadi. Tadqiqot natijasida keltirilgan takliflar va mulohazalar respublikamiz iqtisodiyotini, qolaversa rivojlanish konsepsiyasi va dasturlarini ishlab chiqishda, shuningdek, "O'zbektelekom" AK va uning filiallaridagi boshqaruvini faollashtirishda qo'llanishi mumkin.

**Ish tuzilmasining tavsifi.** Dissertatsiya kirish qismidan, uch bob, xulosa hamda foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatidan tashkil topgan.

# **I BOB. BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITIDA KORXONALARDA XODIMLARNI BOSHQARISHNING NAZARIY ASOSLARI**

## **1.1 Xodimlarni boshqarishning nazariy-uslubiy yondashuvlarining tahlili**

Tarixga nazar soladigan bo'lsak har bir davrda yoki har bir rahbarning boshqaruv uslubi farq qilinishidan ham anglab olishimiz mumkinki boshqaruv jarayonlari, uslublari, motivatsiya va boshqaruvga oid nazariy jihatlarini mumtazam ravishda rivojlanib, takomillashtirilib kelinganligini ko'rishimiz mumkin. Hozirgi kunga kelib O'zbekiston Respublikasi o'z taraqqiyot yo'lini naqadar to'g'ri tanlaganligi islohotlarning izchil kechayotganligida, har bir o'zgarish aniq maqsadni ko'zlagan holda, mukammal ishlangan dasturlar asosida amalga oshirilayotganligida o'z ifodasini topmoqda. Har qanday davlatda yuqori taraqqiyot darajasiga erishish uchun, eng avvalo, iqtisodiyotni ustuvorligini ta'minlash, mavjud tabiiy resurslarni ishga solish, insonlar orasida ma'naviy va ma'rifiy qadriyatlarni tiklash talab etiladi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov tomonidan ishlab chiqilgan o'zining mustaqil taraqqiyot yo'lga asoslangan holda, bozor iqtisodiyotiga to'la ishonch bilan o'tib bormoqda. Yurtboshimiz I.A.Karimov aytganlaridek: "Siyosiy mustaqillik rivojlangan, o'zaro mutanosib, to'laqonli iqtisodiyot bilan mustahkamlanmas ekan, u bor yo'g'i quruq, baland parvoz gaplar, sohta obro' orttirish vositasiga aylanib qolaveradi"<sup>2</sup>.

Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklariga e'tibor beradigan bo'lsak qadim zamonlarga borib taqalib, Yuliy Sezar, Aleksandir Makedonskiy, Turkistonda esa o'rta asrlar davrida Amir Temur hukmronligi vaqtidan boshlab boshqaruv jarayonlariga, boshqarish usullarini takomillashtirishga bo'lgan e'tibor yanada kuchayib, shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo'lib, asosan harbiy tavsifga ega edi.

O'sha davrning boshqaruviga ma'sul shaxslari ya'ni menejerlari harbiy intizomni o'rnatish maqsadida, odamlarni jazo bilan qo'rqitish, har qanday buyruq

---

<sup>2</sup>Karimov I.A. Jamiyatda tadbirkorlik ruhini qaror toptirish – taraqqiyot garovi. Vazirlar Mahkamasining majlisida 2001-yil 17-iyulda so'zlagan nutqi. "Xalq so'zi" gazetasi, 2001-yil 18-iyul.

va farmonlarga so'zsiz itoat etish kabi usullarni qo'llaganlar. Bunday boshqaruv jarayonidaxodimlaridan foydalanish, ulardan iloji boricha ko'proq, qo'shimcha daromad undirishning g'oyatda samarali usuli, deb qaralgan.

Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham Sohibqironning o'z qo'l ostidagilarga "Qo'rquv bilan umid o'rtasida ushlab" bo'yicha boshqarish uslubi sabab bo'lgan. Shu bilan bir qatorda, bobomiz Amir Temur har qanday kuchli davlatni barpo etishda undagi intellektual bilim salohiyatiga ega bo'lgan insonlarga qattiq ishonib, ularga katta e'tibor berishgan.

Xususan, u o'z tuzuklarida mamlakatning rivojlanishi o'n ikki ijtimoiy toifa kishilarga bog'liqligi va ularni imkoni boricha xurmat e'tibor bilan tinglash zarurligini va shu bilan birga jamiyatda ishbilarmon tadbirkor odamlarga ham keng sharoitlar yaratib berish zarurligini yozib o'tganlar.

O'rtaOsiyoda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy jihatlari qadim zamonlarda ham u yoki bu ko'rinishda mavjud bo'lgan. Ammo ular Amir Temur hukumronligi davriga kelib ma'lum shaklni kasb etgan, bungaAmir Temurning "Temur tuzuklari" asari yorqin misol bo'laoladi. Sohibqiron Amir Temur o'z tuzuklarida «Tajribamda ko'rilganki, ishbilarmon, mardlik va shijoat sohibi, azmi qat'iy, tadbirkor va hushyor bir kishi ming-minglab tadbirsiz, loqayd kishilardan, yaxshidir. Chunki tajribali bir kishi ming kishiga ish buyuradi»<sup>3</sup>, deb tarif bergan edilar.

"Temur tuzuklari" jahonga mashhur asarlardan biridir. Uning qo'lyozma nusxalari dunyoning deyarli barcha mamlakatlari (Hindiston, Eron, Angliya, Daniya, Fransiya, Rossiya, Germaniya, Armaniston, O'zbekiston va boshqalar) kutubxonalarida mavjud. Asar ikki qismdan iborat.

Birinchi qism Amir Temurning o'z davlatini barpo etish va uni har jihatdan mustahkamlash, mukammal qurollangan qudratli qo'shin tuzish borasida tatbiq etgan "tuzuklari" va rejalaridan iborat bo'lib, unda hatto qo'shinning jangovor saflanish tartibi ham maxsus jadvallar orqali ko'rsatib berilgan.

---

<sup>3</sup>Temur Tuzuklari. "Sharq" -T ,2005, 117-b.

Asarning o'n uch qism (kengash)dan iborat ikkinchi bobida esa Sohibqironning kuchli davlatni barpo etish, qo'shin tuzish va dushman lashkarlarini sindirish yuzasidan tuzgan kengashlari vaamalgaoshirgan ishlari o'z ifodasini topgan. Amir Temur zukko, tajribali va siyosatdon davlat arbobi bo'lgan. U o'zi tuzmoqchi bo'lgan davlatning markaziy apparati va mahalliy hokimiyatning qanday, qaysi ijtimoiy toifalarga tayanishi, mansabdor shaxslar va ularning sifatlari hamda burch va vazifalarini oldindan belgilab bergan.

Ammo XIX asrning ikkinchi yarmi va XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chiqarishning keskin o'sishi boshqarishni murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarni talab etuvchi, faoliyatning maxsus sohasiga aylantirdi. Ushbu muammolarni hal etish uchun boshqaruv sohasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish vakadri boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada, boshqaruv to'g'risidagi ilm-fan vujudga keldi.

Biz kadri boshqarish tushunchasini tasvirlar ekanmiz, eng avvalambor korxonalar va tashkilotlarda xodim tushunchasi nimani anglatishini, umuman olganda esa inson resurslari va ularni korxonakadri nuqtai nazaridan talqin qilib olishni bilib va anglab olishimiz lozimligi biz oldimizda turgan eng muhim ustuvor yo'nalishlardan biri bo'lib qolmoqda.

Inson resurslari deganda dunyodagi barcha insoniyat tarkibi kiradi va u o'ziga yarashaoldiga qo'yilgan boshqaruv vazifalarini bajaradi.

Xodimlari esa, asosan mehnatga layoqati bor bo'lgan insonlar doirasi bilan chegaralanadi. Albatta, bu ko'rsatkich ko'p davlatlarda har xil chegaraga ega bo'lishi mumkin. Masalan, O'zbekiston Respublikasida mehnat resurslari 18 yoshdan boshlanib to nafaqaga chiqish yoshgacha yoki davrigacha bo'lgan aholi mehnatga layoqatli deb hisoblanadi. Kadr haqiqiy ishlayotganlar yoki boshqachaaytganda, tashkilotlar tarkibiy ro'yxatida hisobdan o'tgan xodimlarining qismiga aytiladi. Tashkilot deganimizda xususiy tadbirkorlikdan tortib, to yirik davlat korxonasigacha bo'lgan turli xildagi faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar

tushuniladi. Kadr tarkibiga anaviy taqsimot bo'yicha tashkilotdagi barchaxodimlari, jumladan, kadrlar va boshqalar kiradi.

Kadr tashkilotning mehnatga layoqatli insonlar turkumini tashkil etib, o'ziga xos guruhlariga taqsimlanadi (rahbarlar, ishchilar, xizmat ko'rsatuvchi, o'qituvchilar va boshqalar).

Kadrlar ma'lum mutaxassislikka, salohiyat va qobiliyatga ega bo'lgan xodim xisoblanadi.

Kadrlarni boshqaruvi tanlash, tayyorlash, tashkilot kadri faoliyatini tashkil etish, ish haqi va boshqa ijtimoiy-ruhiy faoliyatini olib borish tadbirlari majmuasini tashkil etadi.

Kadrlarni boshqarish deganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning samarali faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi.

Bunday boshqaruv funksional va tashkiliy boshqaruvlarga bo'linadi. Funksional boshqaruv deganda, bevosita kadrlar masalasini yechish bilan bog'liq masalalar, ya'ni kadrlarni tanlash, ishdan bo'shatish, malakasini oshirish, ish xaqi haqidagi tushunchalar tushuniladi.

Tashkiliy boshqaruv tushunchasi kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya'ni rahbarlar, kadrlar bo'limi, kasaba uyushmalar va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Boshqaruv tizimi to'g'risida ikki og'iz so'z. Kadrlarni boshqarish tizimi deganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning samarali faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan iqtisodiy-tashkiliy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi. Tarkiban bu tizim quyidagilarni o'z ichiga oladi (1.1-jadval). Yuqorida keltirib o'tilgan barcha ko'rsatkichlarni o'z vaqtidakadrlarning faoliyat ko'rsatish muhitida qo'llanilsakadrlarning ishlash samaradorligi shu bilan bir qatorda korxonaning rentabellik darajasi ham o'ta juqori ko'rsatkichlarga erishaolishini bir nechta bor kuzatishimiz mumkin bo'lib hisoblanadi. Har bir xodim ishlash joyini

ya'ni tashkilot yoki korxonani o'zligicha ko'rishi kerak emas uni xuddi o'z uyi dek his etishi, shu tuyg'uni his etgan holda ishlashi lozim. Aks holda korxonada o'sish ko'rsatkichi rivojlangan mamlakatlardagi oilaviy muhit singari faoliyat olib borayotgan korxonalaridagi ko'rsatkichlaridan past ko'rsatkichni ko'rsatishi muqarrar bo'lishi aniq bo'lib qolmoqda.

## 1.1-jadval<sup>4</sup>

### Xodimlarni boshqarish tizimi

№	Tizimosti tizimlari	Boshqarish ob'yektlari
1.	Ish sharoiti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish;</li> <li>• mehnatning etika va estetika talablariga rioya qilish;</li> <li>• mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta'minlash;</li> <li>• tabiatni muhofaza qilish</li> </ul>
2.	Mehnat munosabatlari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• shaxsiy va guruhlarning munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish;</li> <li>• rahbarlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish;</li> <li>• ishlab chiqarishdagi ixtiloflar, nizolar, asab buzarliklarni</li> </ul>
3.	Kadrlarni hisobga olish va rasmiylashtirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ishga qabul qilish, ishdan bo'shatish, bir joydan ikkinchi joyga o'tishlarini rasmiylashtirish;</li> <li>• kadrlar boshqaruv tizimini ma'lumotlar bilan ta'minlash;</li> <li>• kasbiy yo'nalishlarni aniqlash;</li> <li>• bandlikni ta'minlash.</li> </ul>
4.	Kadrlarni rejalashtirish va kadrlar ketingi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kadrlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish;</li> <li>• kadrlar salohiyatini tahlil qilish;</li> <li>• mehnat bozorini o'rganish, kadrga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish, reklamani uyushtirish;</li> <li>• korxonani kadrlar bilan ta'minlovchi tashqi manbalar bilan aloqasini o'rnatish;</li> <li>• vakant (bo'sh) joylarga nomzodlarni aniqlash va baholash;</li> <li>• kadrlarni joriy baholab borish.</li> </ul>

<sup>4</sup> Abdurahmonov K.X. Mehnat iqtisodiyoti. Darslik. -T.: Mehnat, 2004 yil.

5.	Kadrlarni rivojlantirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kadrlarga iqtisodiy va texnikaviy bilimlar berish;</li> <li>• qayta tayyorlash va malaka oshirish;</li> <li>• zahiradagi kadrlar bilan ishlash;</li> <li>• amal va martabani nazorat qilish va rejalashtirish;</li> <li>• yangi kadrning kasbiy va ijtimoiy-psixologik ko'nikmalarini ta'minlash.</li> </ul>
6.	Mehnatni rag'batlantirish vositalarini takomillashtirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnat jarayonlarini yaxshilashtirish;</li> <li>• ish haqi tizimini ishlab chiqish;</li> <li>• ma'naviy rag'batlantirish vositalaridan foydalanish;</li> <li>• foyda va kapitalga qatnashish hissasini ishlab chiqish;</li> <li>• motivatsiya va uni boshqarish.</li> </ul>
7.	Huquqiy xizmat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnat munosabatlaridagi huquqiy masalalarni yechish;</li> <li>• kadrlarni boshqarishga taalluqli, farmoyishli hujjatlarni kelishtirish;</li> <li>• xo'jalik faoliyatidagi huquqiy masalalarni yechish.</li> </ul>
8.	Ijtimoiy tuzilmani rivojlantirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umumovqatlanish muassasalarini boshqarish;</li> <li>• kommunal xo'jalik sohasini boshqarish;</li> <li>• jismoniy tarbiya va madaniyatni rivojlantirish;</li> <li>• sog'liqni muhofaza qilish va xordiq chiqarishni ta'minlash;</li> <li>• bolalar muassasalari bilan ta'minlash;</li> <li>• ijtimoiy nizolarni boshqarish;</li> <li>• xalq iste'mol mollari va oziq-ovqat mahsulotlarining sotilishini ta'minlash.</li> </ul>
9.	Boshqarishning tashkiliy tarkibi ni ishlab chiqish tizimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• boshqarishning shakllangan tashkiliy tarkibini tahlil qilish;</li> <li>• boshqarishning tashkiliy tarkibini loyihalashtirish;</li> <li>• shtatlar ro'yxatini ishlab chiqish;</li> <li>• boshqarishning yangi tashkiliy tarkibini tuzish.</li> </ul>

Kadr tanlash usuli muallifi Makkey "Men hech qachon yomon tavsiyanomali odamni ko'rmadim" — deb aytgan edi. Har bir rahbar albatta psixolog bo'lishi zarur. Rahbar psixolog bo'lganida kadrni tanlash, motivatsiyalash va lavozimga tayinlash jarayonida qabul qiladigan qarorlarni hech qanday muammolarsiz qabul qilish imkoniga ega bo'ladi. Shu o'rinda rahbar xodimning mehnat qilish imkoniyatidan kelib chiqqan holda xodimni munosib lavozimga tayinlashi eng dolzarb masalalardan biri bo'lib hisoblanadi. Aks holda har doim qaror qabul qilish jarayonlarida ma'lum bir muammolarga duch kelaverishiga to'g'ri keladi.

Korxonada band bo'lgan barchakadr ikki toifadan iborat:

- ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilar;
- boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis, menejerlar).

Menejermasssus tayyorgarlik ko'rgan, boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini puxta egallagan malakali mutaxassis. Menejer yollanma boshqaruvchi bo'lib, alohida ijtimoiy qatlamga mansub bo'ladi.

Kompaniya, firma, korxonalar, bank, moliya muassasalarining ijroiya hokimiyatga ega bo'lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma'muriy boshqaruvchilari menejerlar deb yuritiladi.

Menejerlar boshqaruv pog'onasiga binoan uch toifaga bo'linadi:

- yuqori pog'ona menejerlari.
- o'rta pog'ona menejerlari.
- quyi pog'ona menejerlari.

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

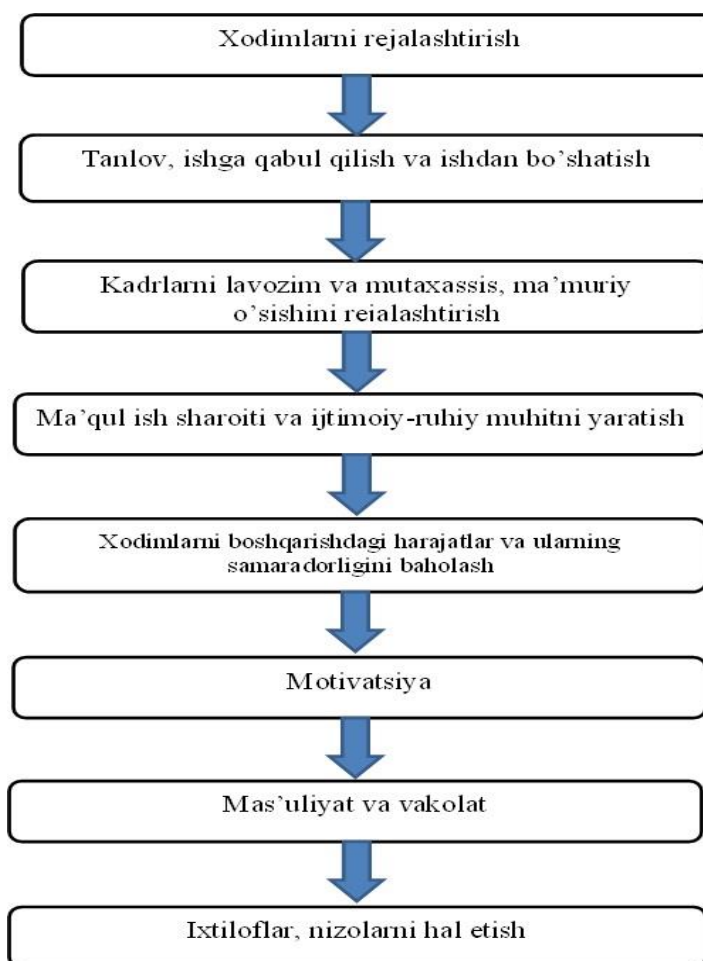
O'rta pog'onamenejerlari firma faoliyatining ayrim tomonlarini, chunonchi, ishlab chiqarish, tovarlarni sotish, narx belgilash, moliya faoliyati, yangi tovarlarni o'zlashtirish, texnologiyani qo'llash, mehnatni tashkil etish kabilarni boshqarish bilan shug'ullanadi.

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

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida inson resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki ishlab chiqarish va boshqarish masalalarining markazida odamlar - ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi. Korxonalar maqsadiga erishish va rejalarining bajarilishi faqat shular ishtirokida bo'ladi. Kadrlarni hisobga olinmaslik, insonga befarqlik iqtisodda kam samaralilikka va ishlab chiqarish samaradorligini pasayishiga olib keladi. Hozirgi kunda dunyo miqyosida faoliyat olib borayotgan ko'pgina katta korxonalar kadriga qaratilgan e'tibor

yuqori darajada ekanligini hisobga olsak korxonadagi kadrlarning ishlash samaradorligi yuqori ko'rsatkichlarni ko'rsatgan holda korxonaning bozor segmentida mo'tadil rivojlanishi uchun xizmat qiluvchi eng muhim dolzarb masalalardan biri bo'lib qolmoqda.

Xodimlarni, ya'ni inson omilini boshqarish quyidagi jihatlarni boshqarishni o'z ichiga oladi (1.1-rasm).



**1.1-rasm. Inson resurslarini boshqarish<sup>5</sup>**

Inson resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar vakadrlarning qobiliyatlarini yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo'zg'atishdir. Inson resurslariga e'tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, mas'uliyat bilan yondoshish xodimlarini boshqarishning bosh g'oyasidir. Insonlar jamiyatning asosiy ishlab chiqaruvchi kuchi hisoblanadi. Shunday ekan, ular beto'xtov yaratilishi kerak. Zamonaviy ishlab chiqarishda inson resurslarining sifat ko'rsatkichlari muhim ahamiyatga ega.

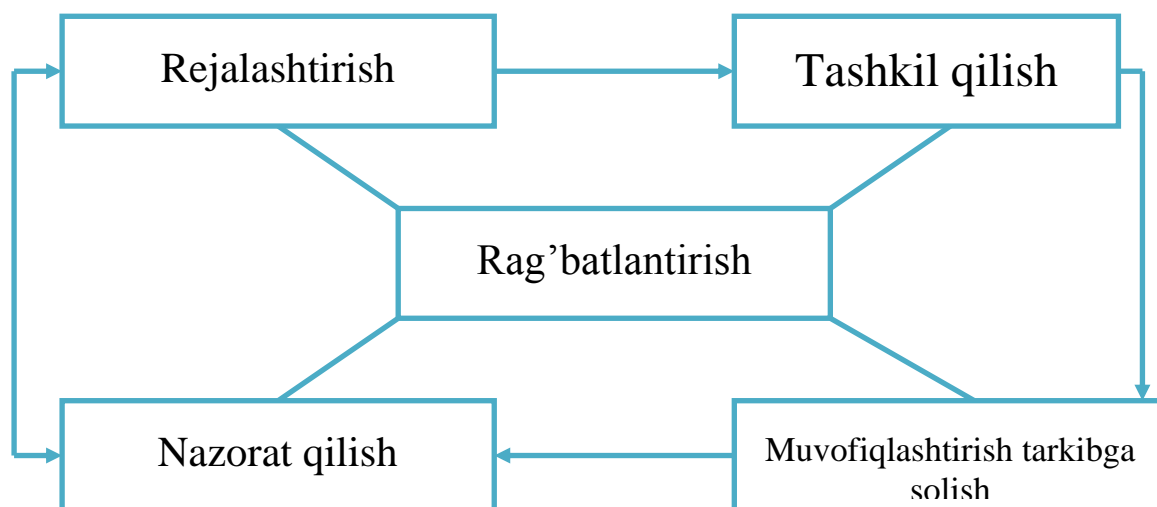
<sup>5</sup> Abdurahmonov K.X. Mehnat iqtisodiyoti. Darslik. -T.: Mehnat, 2004 yil.

## 1.2Xodimlarni boshqarish yo'nalishi bo'yicha ilmiy maktablarning shakllanish bosqichlari

Har bir boshqaruv jarayonida boshqarish funksiyalari boshqarish samaradorligini ta'minlab beruvchi eng muhim omillardan biri bo'lib qolmoqda. Boshqarish funksiyalari o'z ichiga bir nechta boshqarish jarayonida muhim bo'lgan jarayonlarni qamrab olgan holda faol ishlatilib kelinmoqda. Boshqarish funksiyalariga quyidagilar kiradi:

- rejalashtirish;
- tashkil qilish;
- muvofiqlashtirish va tartibga solish;
- nazorat;
- rag'batlantirish.

Bu boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish tartibini (1.2-rasmda) ko'rish mumkin.



### 1.2-rasm. Boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish<sup>6</sup>.

Ko'rib turibmizki, rag'batlantirish funksiyasi boshqa vazifalardan ustun bo'lib turibdi.

Boshqarishning asosiy funktsiya turlarini ishlatish jarayoniga binoan farqlash mumkin. Farqlash holatlarini (1.2-jadvalda) ko'rishimiz mumkin.

<sup>6</sup> Maxmudov E.X. Korxonalar iqtisodiyoti (o'quv qo'llanma). –T.: O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2008 yil.

**Boshqarishning asosiy funksiyalarini ishlatish**

Rejalashtirish	<p>➤ boshqarishning asosiy va dastlabki funksiyasidir. Har qanday boshqarish reja tuzishdan boshlanadi.</p> <p>Bu rejada:</p> <p>➤ boshqaruv maqsadlarivavazifalari, ularni realizatsiya qilish muddatlaribelgilanadi;</p> <p>➤ vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi;</p> <p>➤ xalq xo'jaligi bo'g'inlarining o'zaro aloqalarini o'rnatiladi;</p> <p>Rejalashtirishning umumiylik xususiyatishundaki, bunda har bir boshqaruv xodimio'zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o'z ish joyining faoliyatini o'rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarni qanday bajarayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.</p>
Tashkil qilish	<p>➤ Bu funktsiya boshqaruv ob'ekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta'minlaydi. Shu nuqtainazar dantashkil qilish ichki va tashqi sharoitlarning o'zgarib turishiga qarab amaldagi tizim tarkibi nita komill ashtirish yoki yangi tuzish demakdir.</p> <p>Bu funktsiya joriy va strategik rejalarning ijrosini ta'minlash bo'yicha birinchi qadamdir.</p>
Muvofiqlashtirish va tartibga solish	<p>➤ Rejalashtirish boshqarishning strategiyasi hisoblansa, muvofiqlashtirish boshqarishning taktik masalalarini hal qilib beradi. Bu funktsiyaning asosiy vazifasi oqilona aloqalar o'rnatish yo'li bilan boshqariladigan tizimning turi qismlari o'rtasida kelishib ish olib borishni ta'minlashdir.</p> <p>➤ Muvofiqlashtirish mablag'larni tejash maqsadida boshqaruvdagi parallellizm va bir-birini takrorlashni bartaraf qilish imkonini beradi. Bundan tashqari, u turli tarmoqlar o'rtasida resurslarni taqsimlash yo'li bilan nisbat va mutanosiblikni, ishlab chiqarish bilan iste'mol o'rtasidagi munosabatni o'rnatadi.</p> <p>➤ Tartibga solish muvofiqlashtirishning davomi bo'lib, u sodir bo'lib turadigan og'ishlarni bartaraf qilish yo'li bilan ishlab chiqarish jarayonlarini amalga oshirishni maqsad qilib qo'yadi. Uning yordami bilan vujudga kelishi ehtimol tutilgan og'ishlarning oldi olinadi.</p>

<sup>7</sup>Maxmudov E.X. Korxonalar iqtisodiyoti (o'quv qo'llanma). –T.: O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2008 yil.

Nazorat	<p>➤ Bu funktsiyaning maqsadi “tutib olish”, “aybini ochish”, “ilintirish” emas, balki boshqaruv ob’ektida sodir bo’layotgan jarayonlarni hisobga olish, tekshirish, tahlil qilish va ma’lum tartibda shu ob’ekt faoliyatini o’z vaqtida sozlab turishdir. Nazorat o’rnatilgan me’yoriy hujjatlardan, rejalardan og’ishlarni, ularning joyi, vaqti, sababi va xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi.</p> <p>➤ Ta’sirchannazoratnitashkilqilishharbirrahbarningfunktSIONALISHIDIR. Muntazam nazorat yo’q joyda yuksak pirovard natijalarga erishib bo’lmaydi.</p>
---------	---

Boshqarish funktsiyalarini boshqaruvning eng muhim boshqaruv omillaridan birini bo’lib hisoblanadi. Hozirgi kundaham boshqaruv funktsiyalaridan har bir korxonayoki tashkil otmuntazam ravishda foydalangan holda boshqarishdayuqoridarajadagisamaradorlikka erishib kelmoqda.

Boshqaruv funktsiyalarini bajarishda va jamoat ishlab chiqarishida zamonaviy menejer:

- rahbar- boshqaruvchi;
- rahbar - diplomat;
- rahbar - murabbiy, tarbiyachi;
- rahbar- inson;
- rahbar - tadbirkor;
- rahbar -kashfiyotchi sifatida maydonga chiqadi.

Har bir menejer o’ziga xos boshqaruv uslubiga ega. Uslub ishlash, boshqarishdagi o’ziga xos yo’l, usul ma’nosini anglatadi. Shu nuqtai nazardan quyidagi tushunchalarni ajratib bilish lozim:

- boshqaruv uslubi;
- ish uslubi;
- rahbarning ish uslubi.

Boshqaruv uslubi boshqaruv jarayonida yuzaga chiqadigan muammolarni hal qilish usullari, yo’llari majmui.

Rahbarlik uslubi, belgisi va bo’ysunuvchilarga nisbatan munosabatiga qarab, barcha rahbarlarni quyidagi uch turga ajratish mumkin (1.3-jadval).

## Rahbarlik uslubiga qarab rahbarlarning turlarga ajratilishi

№	Rahbarlik turlari	Izoh
1.	Avtokratik rahbarlar	<p>*Bunday turdagi rahbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ buyruq chiqarish, qaror qabul qilish, kadrga jazo berish yoki ragʻbatlantirishda jamoa fikrini hisobga olmaydi;</li> <li>➤ oʻzini jamoadan uzoq tutadi, jamoaaʼzolarini bevosita muloqotda boʻlishini chegaralab qoʻyadi;</li> <li>➤ oʻzining nooʻrin harakatlarining tanqid qilinishiga chiday olmaydi;</li> <li>➤ oʻziga boʻysunuvchilarning harakatlarini keskin ravishda tanqid qilishni yaxshi koʻradi;</li> <li>➤ muttasil buyruq berishga, hammani oʻz istaklariga soʻzsiz boʻysundirishga intiladi;</li> <li>➤ koʻp gapirishni yoqtirmaydi, lekin boʻysunuvchilari bilan muomalada boʻlganda uning rahbarlik gʻururi balandligi, oʻzini katta tutishi sezilib turadi;</li> <li>➤ oʻziga boʻysunuvchilari oldida qovogʻi solingan kayfiyatda boʻladi.</li> </ul> <p>Xullas, avtokratik rahbar oʻziga bino qoʻygan, dimogʻdor, oʻz qobiliyati va imkoniyatlariga ortiqcha ishonadigan, hukmini oʻtkazishga intiladigan kishilardan yetishib chiqadi.</p> <p>Bunday rahbar nazoratdan chetda qolsa, oʻsha yerda dagʻallik, takabburlik, tazyiq oʻtkazish, majbur qilish kabi oʻta salbiy holatlar avj oladi.</p> <p>Biroq avtokratik boshqaruv usulini har jihatdan yomon deb boʻlmaydi. Baʼzi bir hollarda boʻysunuvchilarning madaniy darajasi, axloqi pastligi sababli avtokratik uslubni tanlab olish ham ish berib qolishi mumkin.</p>
2.	Liberal rahbar	<p>* Bunday turdagi rahbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ irodasiz, tashabbussiz boʻladi;</li> <li>➤ oʻz zimmasiga masʼuliyat alishni yoqtirmaydi;</li> <li>➤ ishni oʻz holiga tashlab qoʻyadi;</li> <li>➤ idoraga nisbatan qatʼi boʻlishdan hayiqadi;</li> <li>➤ oʻzini haddan tashqari ehtiyot qiladi;</li> <li>➤ biror xodim bilan ham aloqani buzishni istamaydi;</li> <li>➤ talabchan zmas, sust nazorat qiladi;</li> <li>➤ suistemollarga bevosita yoʻl qoʻymasa ham oʻzini bilmaslikka soladi.</li> </ul> <p>Bunday rahbar tashqaridan koʻrsatiladigan taʼsirga moyilligi bilan koʻzga tashlanib turadi.</p>

<sup>8</sup> Xolmoʻminov Sh.R. Mehnat bozori iqtisodiyoti (oʻquv qoʻllanma). –T.: Oʻzbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamgʻarmasi nashriyoti, 2006 yil.

3.	Demokratik rahbar	<p>*Bunday turdagi rahbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ boshqarish funksiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi;</li> <li>➤ ishlab chiqarishni boshqarishga kadrlarni jalb qiladi, ularning bildirgan fikriga quloq soladi, ular bilan maslahatlashadi, ijobiy tomonlarini inobatga oladi;</li> <li>➤ barcha bilan barobar va samimiy munosabatdaboʻladi, ustunligini bildirmaydi;</li> <li>➤ buyruq berish yoʻli bilan emas, balki ishontirish uslubida ish tutadi;</li> <li>➤ boʻysunuvchilarning shaxsiy tashabbusi, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada oʻrtoqlik va ishchan muhitni yaratadi.</li> </ul>
----	-------------------	--

Qayd etilgan rahbarlik uslublari sof holda uchramaydi. Hayotdahr bir rahbarning ish uslubi har xil boʻladi, lekin yuqoridagi uch uslubdan biri yaqqolroq sezilib turadi. Turli xil ishlab chiqarish vaziyatlarida har xil xodimga nisbatan rahbarlikning ijobiy tomonlaridan foydalanish kerak. Rahbar haqiqiy ahvolga qarab ish tutishi va boʻysunuvchilarning oʻziga xos shaxsiy hislatlarini hisobga olib muomala qilishi kerak. Iqtisodiy hayot subʼekti sifatidagi inson toʻgʻrisidagi tasavvurlarning uzoq vaqt mobaynida rivojlanishi natijasida bir qator tushunchalar: «ishchi kuchi», «mehnat resurslari», «mehnat potentsiali», «inson omili», «inson kapitali» va hamda hozirgi kunda «xodim» tushunchalari vujudga keldi. Quyidagi jadvalda tilga olib oʻtilgan barcha tushunchalar paydo boʻlish vaqtiga va faol ishlatila boshlash davri izchilligiga muvofiq tarzda keltirib oʻtilgan (1.4-jadval). Mazkur davrlarda jamiyatning sekin-asta insonning iqtisodiyotdagi rolini va uni oʻrganishda toʻlaqonli yondashuvning kuchayishini aks ettiradi. U yoki bu tushuncha oʻzi vujudga kelgan paytda oʻzida aniq, ifodalangan maʼno kuchiga ega boʻladi, biroq, keyinchalik u inson toʻgʻrisidagi hozirgi bilimlar nuqtai nazaridan talqin qilinadi. Boshqaruv nazariyalari boshqaruvga doir turli maktablar bilan birgalikda rivojlandi, shuning uchun bu maktablar uning nomida oʻz izini qoldirdi. Oʻtgan bir asr mobaynida (sanoat inqilobi davri) insonning tashkilotdagi roli jiddiy ravishda oʻzgardi. Hozirgi vaqtda boshqaruv nazariyalarining uch guruhi mavjud boʻlib, ular: klassik nazariyalar, insoniy munosabatlar nazariyalari va inson resurslari nazariyalaridir. Mazkur nazariyalarining asosiy qoidalari 1.5-jadvalda keltirilgan.

1.4 – jadval<sup>9</sup>

Iqtisodiy hayot sub’ekti to’g’risidagi tasavvurning rivojlanishi

Kategoriya	Vatanimiz fanidagi faol foydalanish davri	Inson haqidagi tasavvurning aks ettirilishi	Vujudga kelish omillari
Ish kuchi	XIX asr va hozirgi davr	Inson – mehnat jarayonidan unumli foydalanish mumkin bo’lgan qobiliyatlar va sifatlar egasi sifatida	Ishlab chiqarishning shaxsiy omilini belgilash va hisobga olish zarurligi
Mehnat resurslari	XX asr 1920-yillari va hozirgi vaqt	Inson – tashqi boshqaruvning passiv ob’ekti sifatida	Iqtisodiyotni markazlashgan boshqaruv sharoitida ishchi kuchini takror ishlab chiqarish ko’rsatkichlarini o’lchash zarurligi
Mehnat potentsiali	XX asr 1970-1980 yillari va hozirgi vaqt	Inson – mehnat sohasidagi o’z ehtiyojlari va qiziqishlari bilan ajralib turuvchi sub’ekt sifatida	Shaxsiy omil bilan bog’liq imkoniyatlarni faollashtirish va samarali foydalanish zarurligi
Inson omili	1980-yillar oxiri, 1990-yillar boshi va hozirgi vaqt	Inson – ijtimoiy ishlab chiqarishning asosiy harakatlanuvchi kuchi, uning unumdorligini oshirish vositasi	Ijtimoiy–siyosiy shart-sharoitlar, shaxsiy omil samaradorligini oshirish zarurligi
Inson kapitali	1990- yillar boshi va hozirgi vaqt	Inson – eng samarali qo’yilmalar ob’ekti va ularni bilimlar majmuiga aylantiruvchi va bundan keyin undan foydalanishni maqsad qilib qo’ygan sub’ekt sifatida	Insonning asbob yasash qadriyatini va inson iqtisodiyotiga sarflangan investisiyalarning ishlab chiqarish xususiyatini e’tirof etish

<sup>9</sup> Xolmo’minov Sh.R., Xakimov X., Boqieva I., Mavxkamboev A. Mehnat ko’rsatkichlari tahlili (o’quv qo’llanma) . –T.: O’zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg’armasi nashriyoti, 2008 yil.

**Boshqaruv nazariyalarining tasnifi**

T/r	Nazariyalar	Nazariya qoidalari	Tashkilot rahbarlarining vazifalari	Kutiladigan natijalar
1	Klassik nazariyalar	Ko'pchilik kadr mehnatdan qoniqish hosil qilmaydi, bu ular uchun xos xislatdir. Kadr uchun ular ish haqi olish yo'lida qilgan ishlari uncha muhim emas. Ijodkorlikni, mustaqillikni, tashabbus yoki o'z-o'zini nazorat qilishni talab qiladigan ishni xohlaydigan xodimi kam topiladi.	Rahbarning asosiy vazifasi xodimini qattiq nazorat qilish va kuzatish; vazifalarni oson o'zlashtirsa bo'ladigan, eng oddiy mehnat jarayonlarini batafsil ishlab chiqish va ularni amalda joriy etishdir.	Xodimi tegishli ish haqi olsalar va xo'jayin adolatli bo'lsagina o'z mehnatlarini bajarishlari mumkin. Agar vazifalar anchaoson bo'lib, xodimi qat'iy nazorat qilinadigan bo'lsalar ular qayd etiladiga ishlab chiqarish normalariga rioya qilishlari mumkin.
2	Insoniy munosabatlar nazariyalari	Xodimi foydali, ahamiyatli, uyushqoq bo'lishga, shaxs sifatida tan olinishga intiladilar. Bu ehtiyojlar pulga nisbatan muhimroq bo'lib, ular odamlarni mehnatga undaydi.	Rahbarning asosiy vazifasi – har bir mehnatkash o'zini foydali va kerakli deb his etishiga erishishdir. U o'z xodimini xabardor qilib borishi, taklif etiladigan rejalar yuzasidan ularning e'tirozini tinglashi lozim, muayyan mustaqillik berishi, eskichaoperasiyalardan ustidan shaxsan nazorat qilish imkonini berish lozim	Xodimi bilan ma'lumot almashib turish va ularning eskicha qarorlarda ishtiroki rahbarga ularning o'zaro hamkorlik qilish ehtiyojini qondirish va o'z ahamiyatini his qilish imkonini beradi. Ehtiyojlarni qondirish fakti ular ruhini ko'taradi va rasmiy ma'murlarga qarshilik qilish tuyg'usini kamaytiradi, ya'ni xodimi rahbarlari bilan jon deb muomala qiladilar
3	Inson resurslari nazariyalari	Mehnatning ko'pligi xodimini qoniqtiradi. Ular o'zlari tushunib etgan ishlab chiqishda o'zlari qatnashgan maqsadlarni amalga oshirishga o'z hissalarini qo'shishga intiladilar. Ko'pchilik xodimi mustaqillikka, ijodkorlikka, javobgarlikka, shaxsiy nazortga, hozir o'zlari egallab turgan vazifadan yuqoriroq pog'onani shaxsan nazorat qilishga qodirlar.	Rahbarning asosiy vazifalari: inson resurslaridan yaxshiroq foydalanish; har bir kishi o'z qobiliyatini namoyon qilaoladigan sharoit yaratish; muhim muammolarni hal etishda to'la qatnashish imkonini berish, ularning mustaqilligi va o'z-o'zini nazorat qilish tuyg'usini doimiy oshirish.	O'z xodimiiga ta'sir etish, mustaqillik va o'z-o'zini nazorat qilishning kengayish fakti ishlab chiqarish samarasini bevosita oshiradi. Mehnatdan qoniqish ortishi mumkin, chunki xodim o'z insoniy resurslaridan yanada to'laroq foydalanadilar.

<sup>10</sup>Xolmo'minov Sh.R., Xakimov X., Boqieva I., Mavxkamboev A. Mehnat ko'rsatkichlari tahlili (o'quv qo'llanma). –T.: O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2008 yil.

Aslida insonni boshqarish faqat XIX asrning oxirlarida vujudga kelgan bo'lib, bu vaqtda ishlab chiqarishning fabrika tizimi paydo bo'ldi. Mehnatning bir xil, kam malaka talab qiladigan, anchaoz haq to'lanadigan, xavfsizlik texnikasi zaif bo'lgan mutlaqo'ziga xos shart-sharoitlar yaratildi. Ish bilan bandlarning o'z huquqlari uchun kurash olib borishi boshlandi. Kasaba uyushmalari yuzaga keldi, mehnat qonunlari, baxtsiz hollardan sug'urtalash ishlari yo'lga qo'yila boshlandi. 1920-yillarning boshlarida kadrlar xizmati bo'limlari, departamentlari AQShda, G'arbiy Evropaning bir qator mamlakatlarida ommalashdi. Bu xizmatlarning xodimi ma'muriyat bilan munosabatlarni yo'lga qo'ya boshladilar, ishchilarning kayfiyatini aniqlab, ularning talablarini rahbariyatga etkazib turar, ishchilarni ko'p yil halol mehnat qilganligi va firmaga sadoqati uchun mukofotlashar, o'sha yillarda kamroq bo'lsa ham, birgalikda bayramlar o'tkazishar, xodimining ayrim uy-joy maishiy masalalarni hal etishar, kasaba uyushmalari tashkil etilishini oldini olishar yoki ularni «xotirjam» qilish bilan shug'ullanishar, kadrlarga oid hujjatlarni rasmiylashtirishar edi.

Ommaviy ishlab chiqarish rivojlanishi bilan menejmentning klassik nazariyalari degan nazariyalar, boshqaruvning andozasi paydo bo'ldi, ular 1880-yildan 1930-yilgacha bo'lgan davr oralig'ida keng rivoj topdi. Bu nazariyalar F. Teylor, F. Gelbreyt, L. Gelbreyt, G. Gant, G. Emerson, M. Veber, A. Fayol, G. Ford va boshqalar nomi bilan bog'liq edi (1.6-jadval).

### 1.6-jadval<sup>11</sup>

#### Boshqaruv ta'limotidagi to'rt yo'nalish (maktab)

T/r	Maktab nomlari(yillar)	Namoyondalari	Turli maktablarning boshqaruv ta'limotiga qo'shgan hissasi
1	Ilmiy menejment (1885-1920)	F.Teylor, G.	- vazifanibajarishning maqbulusullarini

<sup>11</sup> Abdurahmonov K.X. Mehnat iqtisodiyoti. Darslik. -T.: Mehnat, 2004 yil.

		Emersonvaboshqalar.	opishmaqsadidailmiytahlilniqo'llash; - vazifanibajaruvchiengmaqbulxodimini tanlashvaularningo'qitilishinita'minlash; - vazifanisamaralibajarilishinita'minlovchixodiminizaruriyresurslarbilanta'minlash; - yuqorimehnatunumdorliginita'minlash maqsadidaxodiminimuntazamrag'batlantiribturish.
2	Mumtoz yoki ma'muriy menejment (1920-1950)	A. Fayol, M. Vebervaboshqalar.	-boshqaruv tamoyillarini rivojlantirish; -boshqaruv vazifalarini bayonetish; - tashkilotniyalpiboshqarishdatizimli yondashuvni asoslash.
3	Insoniy munosabatlarmaktabi, xulq-atvorfanlari (1950-yildan hozirgacha)	E. Mayo, R. Laykervaboshqalar.	- mehnatunumdorligini oshirish maqsadi dao'zaromunosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullarni qo'llash; - kompaniyaning siyosatini va istiqbolini xodimining hulq-atvoriga asoslangan holda tashkilotga o'tkazish.
4	Miqdoriy yondashuv (boshqaruv fani) yoki zamonaviy menejment (1950-yildan hozirgacha)	G. Saymon, P. Drukker, E. Deylvaboshqalar.	- murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunish maqsadida turlimodellarini ishlab chiqish va ularni qo'llash; - murakab vaziyatlarning yechimini bo'yicha boshqaruv rahbariga yordam beruvchi miqdoriy usullarni ishlab chiqish.

Ilk menejerni asosan ishlab chiqarishning samarasi masalasi qiziqtirgan edi. Ular o'z faoliyatlarini ishchilarni moslashishiga qaratgan edilar. Shu maqsadda ish joylarni dizayni ishlab chiqilgan har xil turdagi jarayonlarga vaqt sarflanishi o'rganilgan edi.

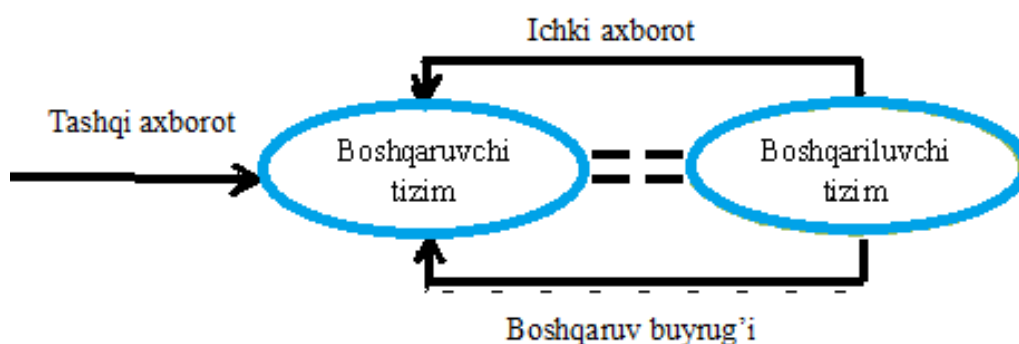
O'sha davrning ko'pgina tadqiqotchilari menejmentni san'at deb hisoblashgan. Bundan kelib chiqadiki, har qanday ishchi ham rahbarlik lavozimigato'g'ri kelavermaydi. Yetuk menejer bo'lish uchun ma'lum fazilatlar va qobiliyatlarga ega bo'lish kerak. Shuning uchun ko'pgina tadqiqotchilar shaxsning xarakterini o'rgana boshladilar, ya'ni menejerlikka xos bo'lgan, shuningdek shunday fazilatlariga ega bo'lgan odamlarni topish kerak edi. Lekin tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, bunday toifalali odamlarni aniqlash oson emas. Ilmiy boshqaruv maktabi menejmentni ilmiy maktabi ekan. XIX asrning 80-90 yillarida AQShda vujudga kelgan. Menejmentni ilm tariqasida ilk bor amerikalik mutahassis F. Teylor (1856-1915) ko'rib chiqdi, u ilmiy boshqaruvning harakatiga rahbarlik qildi. U inson samadorligi bilan emas, tashkilot faoliyatining samaradorligi bilan qiziqdi. Ilmiy boshqaruv qonuniyatini yaratish bilan menejment mustaqil ilmiy tadqiqot sohasi deb tan olindi. F. Teylor o'zining ishlarida mehnatni ilmiy tashkilashtirishning qonuniyatlarini, qabul qilish standartlari va mehnat qurollarini o'rganib chiqishga asoslangan bir qator usullarini ishlab chiqdi. Boshqaruv jarayonlarida eng muhim omillardan biri bu-ma'lumotdir. Ma'lumotning aniqligi, ishonchliligi, tezkorligi va hamma uchun tushunarli bo'lishi asosida boshqaruv jarayonlarini boshqarish, boshqarish samaradorligi va qaror qabul qilishda hech qanday qiyinchiliklarga uchramaslik katta ko'mak beradi. Har bir davrdaxodimini boshqarish tizimida boshqarishning bir-biridan tubdan farq qiluvchi boshqaruv tizimlarini qo'llashgan.

Hozirgi zamonaviy AKT tez suratlarda to'xtovsiz rivojlanayotgan kundaxodimini boshqarish tizimida zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini qo'llash va shu asnoda korxonaxodimini boshqarish tizimini takomillashtirish hamda samaradorligini oshirib borishdan iborat ekanligini rivojlangan mamlakatlar tajribasidan ham anglab olish mumkin. Har qanday

iqtisodiy ob'ekt uchun ma'lumot ehtiyojini aniqlashdan tortib toma'lumotdan foydalanishgacha bo'lgan tizim ishining ketma-ketligini belgilash eng muhim masala sanaladi. Bu o'rinda gap, iqtisodiy ob'ektda hal etiladigan masalalarni turlarga ajratish, ma'lumotlarni olish, qayta ishlash va foydalanish davriyligini belgilash, keladigan va chiqadigan hujjatlarni standartlash, ma'lumotlarni qayta ishlash tartibini standartlash to'g'risida ketayapti. Zamonaviy AKTlar davlat tuzilishini takomillashtirish, ishlab chiqarish samaradorligini sezilarli darajada oshirish, yangi xizmatlarni rivojlantirish va mahalliy sharoitlardan optimal foydalanish, tabiiy resurslarni iqtisod qilish va atrof muhit muhofazasi uchun ulkan imkoniyatlarni o'zida jamlagan.

### 1.3 Xodimlarni axborot tizimi yordamida boshqarish va uning mohiyati

Axborot ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir. Ishonchli va zarur ma'lumotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisoblanadi. Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar ma'lumot vositasida quyidagicha amalga oshiriladi (1.3-rasm).



1.3-rasm. Boshqaruv tizimidagi axborot aloqalari<sup>121</sup>.

<sup>121</sup>Zaynuddinov Sh.N. Menejment asoslari. T., Moliya. 2001 yil.

Boshqaruvchi organ boshqariluvchi ob'ektning holati hamda boshqariluvchi ob'ektga bog'liq bo'lgan tashqi muhit holati haqidama'lumotlar olib turadi. Bu ma'lumot boshqaruvchi organ tomonidan qabul qilinadi va shu ma'lumotasosida u boshqaruvchi ma'lumot (qaror, buyruq) ni ishlab chiqadi. Shundan keyin ma'lumot boshqariluvchi ob'ektga ta'sir o'tkazadigan boshqaruvchi tizimning ijroiyaorganiga yuboriladi va bajarilishi nazoratgaolinadi.

Shunday qilib, boshqaruv tizimidama'lumotni uzatish, olish, qayta ishlash va berish jarayoni amalgaoshiriladi. Ishlab chiqarishning borishi to'g'risidagi ichki ma'lumot boshqaruvchi tizimga muttasil kelib tushadi. Bu:

- ish o'rinlariga xom ashyoning kelib tushishi;
- stanok, uskunalarning ishlashi;
- ishchilarningishlabchiqarishnormalarinibajarishi;
- tayyorlanganbuyumlarmiqdorivaularningsifati;
- mahsulotlarni sotishi haqidagi ma'lumotlar.

Tashqi axborotlar, ya'ni:

- yuqoritashkilotlardanolinadiganfarmoyish, qarorvatopshiriqlar;
- mahsulot iste'molchilari talablari;
- boshqakorxonalariningilg'ortajribalari;
- raqobatdoshlarning xatti-harakatlari;
- bozorlardagi holat, ulardagi muvozanat;
- inflyatsiya va ishsizlik darajasi;
- budjetgato'lovlarvahokazolargaoidma'lumotlarshuturkumdagima'lum

otlarsirasigakiradi. Bular tashqi muammolardan kelib chiquvchi ma'lumotlar hisoblanadi.

Agar korxonada'lumotoqimlarining kelishi va tashqi dunyo bilan aloqalar buzilsa, korxonaning yashashi xavf ostida qoladi.

Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun uzatiladigan axborotlarga quyidagi talablar qo'yiladi:

- ishonchlilik;
- tushunarli, bir ma'nolilik;
- tezkorlik;
- to'liqlik;
- tejamlilik.

Hozirgi davrda rahbar boshqaruv ishlarida tashabbus vaomilkorlik ko'rsatishi, tezkorlik bilan ish olib borishi, vaziyat o'zgarishni o'z vaqtida payqab olish, resurslar bilan ishlay olishi, har bir aniq sharoitda maqbul qaror qabul qilishi zarur. Buning uchun rahbar ishonchli va mazmunli ma'lumotolib turishi lozim. Ortiqcha, befoйдаaxborot rahbar ishini qiyinlashtiradi, ortiqcha mehnat va vaqt sarflashgaolib keladi. Axborot tushunarli bo'lishi kerak, chalkash, bir-biri bilan taqqoslab bo'lmaydigan ko'rsatkichlar to'g'ri rahbarlik qilishga vao'z vaqtida qaror qabul qilishgaputur yetkazadi.

Axborotning o'z vaqtida kelishi vao'z vaqtida bajaruvchilarga yuborilishi, ya'ni tezkorligi ham juda muhimdir. U boshqaruv jarayonining, binobarin, ishlab chiqarishning uzluksiz borishiga yordam beradi, shuningdek, dastlabki ma'lumotni boshqarish turli maqsadlar uchun oson o'zgarish, undan boshqaruvning barcha bo'g'inlarida foydalanish mumkinligi, ma'lumotning uzil-kesil ishlanishi, undan qo'shimcha ishlov bermasdan foydalanish ham kattaahamiyatga ega. Zarur paytda kerakli natija beradigan ma'lumotlar qimmatli hisoblanadi. Kech berilgan ma'lumotlar o'z qimmatini yo'qotadi. Ishlab chiqarish vaziyatiga to'g'ri baho berish vaaniq qaror qabul qilish uchun boshqaruv organi ma'lumot bilan to'liq ta'min etilishi, ma'lumot hajmi maqsadga muvofiq bo'lishi kerak. Axborot yetishmasligi yoki haddan tashqari ko'payib ketishi tezkor va to'g'ri boshqarishga

halal beradi. Va, nihoyat, boshqarish apparati mehnat resursi qanchalik yuqori malakali bo'lsalar, axborot qimmatlari ham shunchalik yuqori va tartibga solingan bo'ladi. Boshqarish organlari ma'lumotlar qabul qiluvchi texnika vositalari bilan qanchalik mukammal ta'minlangan bo'lsa, rahbarlarga ortiqcha, befoya ma'lumotlar shunchalik kam kelib tushadi. Bu esa o'z navbatidama'lumot qimmidagi tejamkorlikni ta'minlaydi.

Boshqarish tizimining muvaffaqiyatli ishlashining zarur sharti faqat to'g'ri aloqagina emas, balki teskari aloqaning ham mavjud bo'lishidir. Teskari aloqa har qanday darajadagi tizimlar harakatini rostlab turish uchun mukammal boshqaruv tizimi hisoblanadi. Boshqariluvchi tizimdan boshqaruvchi tizimga (bo'ysunuvchidan boshliqqa) kelib tushadigan ma'lumotni, ya'ni berilgan farmoyish va buyruqning natijalari to'g'risidagi ma'lumotni teskari aloqa deb tushunish qabul qilingan. Boshqaruv tizimi unsurlari ichida murakkab, ko'p tomonlama va xilma-xil aloqalar mavjudligi sharoitida teskari aloqaning ahamiyati ayniqsa ortadi. Boshqaruvchi tizim farmoyish yoki buyruq bergandan keyin shu farmoyish yoki buyruq qanday bajarilayotganligi to'g'risida teskari aloqa yo'li bo'yicha o'z vaqtidama'lumot bilan ta'minlanib turilmasa, boshqarish jarayoni buziladi va boshqaruv tizimi butunlay izdan chiqadi.

Teskari aloqa yordamidama'lumotni jo'natuvchi bilan uni qabul qiluvchi o'rtasida aloqo'rnatiladi. Bu jarayondama'lumotni qabul qiluvchi ma'lumot bilan o'zaro almashuv jarayonining barcha bosqichlarini takrorlaydi, natijadama'lumot yuboruvchi endi uni qabul qiluvchiga aylanadi, ya'ni har ikkala tomon o'z vazifalarini o'zaro almashgandek bo'ladi. Rahbar berilgan topshiriq yoki aytilgan so'z har doim bo'ysunuvchilar tomonidan birdek qabul qilinadi, deb o'ylamasligi kerak.

Bunday xato fikrga boruvchi rahbar o'zini real voqeIQdan uzoqlashtiradi. Teskari aloqani samarali o'rnatmagan rahbarning boshqaruv faoliyati zaiflashadi va inqirozga yuz tutadi. Boshqaruv ma'lumotlari o'ta turli-tuman bo'lganligi tufayli mazkur boshqarish qarorlarini ishlab chiqish uchun zarur va yetarli ma'lumotni tanlab olish ancha qiyin. Barchama'lumotlarni o'ziga xos belgilariga qarab tur va guruhlargaaajratish, ya'ni klassifikatsiya qilish yoki tasniflash, bu qiyinchilikni bartaraf etish yoki bir oz yengillashtirishga ma'lum darajada yordam beradi.

Turkumlangedama'lumot tizimi har tomonlama soddalashadi, shuningdek, uni to'plash, uzatish va turlargaajratish osonlashadi, buning natijasida rahbar xodimima'lumot bilan to'liqroq ta'min etiladi. Barchama'lumotlarni quyidagi belgilar bo'yicha turkumlash mumkin (1.7-jadval).

**1.7-jadval<sup>113</sup>**

### **Axborotlar turlari**

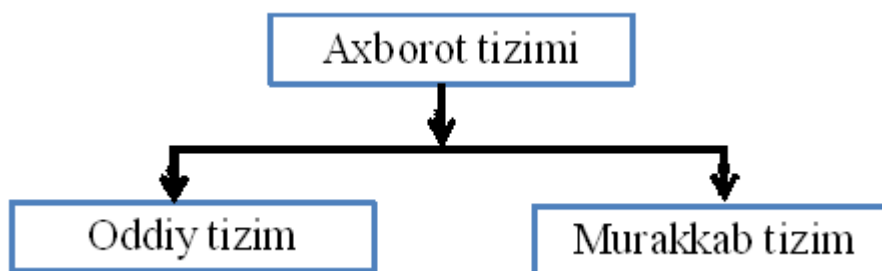
T/r	Turkumlash belgilari	Guruhlar
1.	Mazmuniga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iqtisodiy</li> <li>• huquqiy</li> <li>• ijtimoiy</li> <li>• texnikaviy</li> <li>• tashkiliy</li> </ul>
2.	Kelishmanbaivafoydalanishjoyiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ichki ma'lumot</li> <li>• tashqi ma'lumot</li> </ul>
3.	Kimga mo'ljallanganligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korxonaga uchun</li> <li>• bo'lim uchun</li> <li>• sex uchun</li> <li>• uchastka uchun</li> </ul>
4.	Barqarorlik xarakteriga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oddiyma'lumot</li> <li>• shartli-doimiyma'lumot</li> <li>• o'zgarib turuvchima'lumot</li> </ul>

<sup>113</sup>Zaynuddinov Sh.N. Menejment asoslari. T.: Moliya. 2001 yil.

5.	Foydalanish uchun tayyorligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dastlabkima'lumot</li> <li>• oraliqma'lumot</li> <li>• yakuniyma'lumot</li> </ul>
6.	Davriyligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• smenalima'lumot</li> <li>• sutkalima'lumot</li> <li>• kvartallikvah.k. ma'lumot</li> </ul>
7.	Boshqaruv jarayonidagi vazifasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• direktivma'lumot</li> <li>• hisobot ko'rinishidagima'lumot</li> <li>• hisobgaolish bo'yichama'lumot</li> <li>• nazorat qilish bo'yichama'lumot</li> </ul>
8.	Voqealarningkelibchiqishiniaksettirishvaqtigaqarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tarixiyma'lumot</li> <li>• joriyma'lumotlar</li> <li>• perspektivma'lumotlar</li> </ul>
9.	Mo'ljallanganligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bir maqsadli ma'lumotlar</li> <li>• ko'p maqsadli ma'lumotlar, ya'ni ko'p muammolarni yechishga mo'ljallangan ma'lumotlar</li> </ul>
10.	Mustahkamlashvasaqlashimkoniyatigaqarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• og'zakima'lumotlar</li> <li>• yozmama'lumotlar</li> <li>• ovozlama'lumotlar</li> <li>• tasvirli ma'lumotlar va h.k.</li> </ul>
11.	Muhimligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o'tamuhimaxborot (ko'rsatma, qo'llanma)</li> <li>• muhim bo'lmagan axborotlar va h.k.</li> </ul>
12.	To'liqligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• to'liq, kompleksma'lumotlar</li> <li>• to'liqbo'lmaganma'lumotlar</li> </ul>
13.	Xarakteriga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individualma'lumotlar</li> <li>• funksionalma'lumotlar</li> <li>• universalma'lumotlar</li> </ul>
14.	Ishonchliligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ishonchli ma'lumotlar</li> <li>• ehtimolli axborotlar</li> </ul>

Ishlab chiqarish doimiy rivojlanishda bo'lganligi sababli axborot turlari, soni va ko'lami ham ko'payib boraveradi. Shu bois yuqorida keltirilgan turkumlashni to'liq deb bo'lmaydi. Barcha boshqarish vazifalarini kompleks hal etish uchun ma'lumotlar har bir boshqarish ob'ektining o'ziga xos xususiyatlarini hisobgaolib aniq turkumlanadi.

Axborot tizimlari ikki xil bo'lishi mumkin (1.4-rasm).



**1.4-rasm. Axborotlar tizimi.<sup>14</sup>**

Oddiy tizim. Axborot paydo bo'lgan joydan iste'mol joyiga keltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib tushishi mumkin. Bu turdagi axborot tizimi quyi boshqaruv bosqichiga to'g'ri keladi. Ish joyidan ustaga berilgan ma'lumot bunga misol bo'laoladi. Bunday axborotga deyarli ishlov berilmaydi.

Murakkab tizim. Bu tizim ishlab chiqarish va boshqaruv tarkibining murakkabligi bilan bog'liq. Bu yerda dastlabki axborot yuzaga keladi. Ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng foydalaniladi.

Axborotlar tizimi murakkab tizim bo'lib, o'z ichiga turli hujjatlarni, ma'lumotoqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar va avtomatik boshqaruv tizimlarini oladi. Butun ma'lumotlar tizimi aniq va doimiy ishlashi lozim. Rahbar suhbatdoshini shunday tinglay bilishi lozimki, suhbat natijasida ish haqida eng ko'p darajada foydali axborot olishi kerak. Bunga esa boshqarishning, ayniqsa o'z qo'li ostidagilarning fikrlariga, so'zlariga, taklif va tanqidlariga e'tibor bilan

<sup>14</sup>Zaynuddinov Sh.N. Menejment asoslari. T.2., Moliya. 2001 yil.

munosabatda bo'lgandagina erishish mumkin. Bo'ysunuvchi kishi ma'lum ishini bevosita bajaradi va bu ishni boshqalardan ko'ra yaxshiroq biladi. Shuning uchun rahbar o'z qo'l ostidagilar bilan suhbat qilganida o'zi uchun ayniqsa qimmatli bo'lgan axborotni olishni mo'ljallashi kerak. Buning uchun ochiq gaplashish shartini yaratishi lozim. Begonalar bo'lmasligi lozim, telefon qo'ng'iroqlarini cheklash va hokazolar talab qilinadi. Rahbarning yozishni bilishi faqat savodli yoza bilishi emas, balki fikrni qisqa va ravon, davlat tilida badiiy, sodda bayon qilish demakdir. Rahbarlikda bu o'z qarorini bo'ysunuvchiga yetkazish uslubidir. Ishlab chiqarishni boshqarishda yozish mumkin bo'lgan hamma narsani yozib qo'yishi kerak, degan qoida amal qiladi. Bu bo'ysunuvchiga yozilganlarga qarab o'z xatti-harakatini aniq tekshirib borish, rahbarga esa qarorning bajarilishini nazorat qilib turish imkoniyatini beradi.

Rahbar o'ziga axborot tayyorlovchi xodimlar mehnatini tashkil eta bilishi, ulardan omilkorlik bilan foydalanishi kerak. Noto'g'ri, past qiymatli axborot tufayli yomon boshqaruv qarori qabul qilishdan ehtiyot bo'lishi, eng muhimi unga kelayotgan axborotlarni saralab olishi darkor. Funktsional xizmat mehnat resursi, yordamchilar rahbarga eng zarur axborotlarni tekshirib berishi maqsadga muvofiq bo'ladi.

Kommunikatsiya kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuvi. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo'lga qo'yilgan kommunikatsiya ish muvaffaqiyatini ta'minlaydi. So'rovlar shuni ko'rsatadiki, 73 foiz amerikalik, 85 foiz yapon, 63 foiz inglizalik rahbarlar kommunikatsiya qo'yilgan maqsadga erishish yo'lidagi bosh to'siq deb hisoblaydilar. Yana bir boshqa so'rovga ko'ra 2000 ta turli kompaniyaning 250 ming xodimi korxonalarda axborot almashish eng qiyin masalalardan biri, deb biladilar. Umuman, har bir rahbar 50 dan 90 foizgacha vaqtini kommunikatsiyaga

sarflaydi.<sup>1 15</sup> Shu sababli shuni tasdiqlash mumkinki, menejer faoliyatining samaradorligi eng avvalo kommunikatsiya samaradorligiga, ya'ni:

- kishilar bilan yakkama-yakka suhbat olib borish qobiliyati;
- telefonda so'zlashuv qobiliyati;
- rasmiy hujjatlarni tuzish va o'qiy olish qobiliyati;
- majlislarda qatnashish madaniyati kabilarga bog'liq.

Kommunikatsion jarayonbu ikki va undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashish jarayoni. Bu jarayonda to'rtta bazaviy unsur qatnashadi:

- axborotni jo'natuvchi;
- axborotning o'zi (xabar);
- aloqa kanali, ya'ni axborotni uzatish vositasi;
- axborotni qabul qiluvchi.

Ana shu to'rt unsur bir-biri bilan hamohang ishlagandagina, axborot o'z vazifasini bajaradi. Axborotlarni almashuv jarayonida har ikkala tomon (jo'natuvchi va qabul qiluvchi) faol rol o'ynashi kerak.

Kommunikatsion jarayonni quyidagi 6 bosqich ketma-ketligida bajariladigan ishlar majmuasi tariqasida ifodalash mumkin.

1. Axborotni tanlash va g'oyani shakllantirish. Bu bosqichdaaxborotni qabul qiluvchiga qanday topshiriqni, qaysi g'oyani berish to'g'risida fikrlaydi va uni shakllantiradi.

2. Axborotlarni kodlashtirish vaaxborot (xabar)ni shakllantirish. Bu yerdaaxborotni jo'natuvchi o'zining g'oyasini grafik va rasmlarda, yozmaovozda yoki tasvirda kodlashtiradi.

3. Aloqa qilish kanalini tanlash vaaxborot (xabar)ni uzatish. Kodlashtirish bilan bir qatordama'lumotni uzatuvchi kommunikatsiyaga muvofiq ravishda uzatish

---

<sup>115</sup> Meskon M.X., Albert M., Xedouri F. Основы менеджмента. 1995,166-bet.

kanalini tanlaydi. Shundaykanallar turkumiga: pochta, telefon, telefaks, elektron pochta, kompyuter shaxobchasi va boshqalar kiradi.

4. Dekodlashtirish va axborotni qabul qilish. Dekodlashtirish deganda, uzatilayotgan xabarni, axborotni qabul qiluvchi fikriga o'tkazish, belgilarda ifodalash tushuniladi. Agar bir tomon axborotni taklif etsa, ikkinchi tomon uni hech qanday to'siqsiz sababli, axborot yetkazilguncha yo'l-yo'lakay turli shov-shuvlarga duch kelib asl mohiyatini yo'qotish mumkin. Shu sababli teskari aloqa ham mavjud.

5. Axborotni talqin qilish va javobni shakllantirish. Bu bosqichda axborot uzatuvchi bilan axborotni qabul qiluvchi o'z o'rinlari bilan almashinadilar. Axborotni qabul qiluvchi olgan axborotni talqin qiladi va javobni shakllantiradi.

6. Javobni uzatish. Shakllantirilgan javob tanlab olingan kanal orqali axborotni uzatganga qaytib uzatiladi va shu bilan kommunikatsion jarayon tugaydi.

Hozirgi paytda eng muhim kommunikatsiya vositasi sifatida kompyuterlar xizmat ko'rsatmoqda. Ular yordamida axborot to'planadi, dasturlar tuziladi, ma'lumotlar bazasi hosil qilinadi. Kompyuterlar nafaqat ishlabchiqarishni boshqarish uchun, balki iqtisodiyotning barcha jabhalari uchun o'ta zarur. Ma'lumki, kishilar bir xil ma'lumotni o'zlarining bilim darajalari, hayotiy tajribalari, qiziqish doiralari, ehtiyojlari, hissiy tuyg'ularining turlichaligidan o'zlaricha turlicha talqin qiladilar va qabul qiladilar. Bu o'rinda rahbar bilan bo'ysunuvchi o'rtasidagi munosabat ham muhim rol o'ynaydi. Bir-biriga ishonch va o'zaro bir-birini anglash bor joyda axborot ko'lami kengayadi, ularning aniqligi oshadi, javobgarlik ham bir xilda bo'ladi.

Hujjat boshqarish jarayonini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan voqealar, hodisalar, jarayonlar, faktlar to'g'risidagi ma'lumotlarni maxsus materiallarda turli usullar bilan mustahkamlash vositasi. Boshqacha qilib aytganda, hujjat narsaning

nimaligini, miqdori, sifati va shu kabilarni ko‘rsatuvchi rasmiylashtirilgan ish qog‘ozi yoki kimning kimligini, mashg‘ulotini, biror tashkilotga‘ziligini tasdiqlovchi ish qog‘ozi (pasport, guvohnoma, reyting daftarchasi va h.k.). Hujjatlashtirish deganda, biror kimsa yoki narsa haqidagi fikrni yozib, hujjat holiga keltirish, rasmiylashtirish tushuniladi.

Ish yuritish korxonalarining o‘z funksiya va vazifalarini bajarish davomida hujjatlar ustidaolib boradigan ish usullari va jarayonlari majmuasi. Bu jarayon hujjatlashtirish, ular ustida ishlash usullarini o‘z ichigaoladi. Ishlab chiqarishni boshqarishda foydalaniladigan axborotlarning eng muhim shakli - bu yozmaaxborot, ya’ni hujjat. Hujjatli axborot ishlab chiqarishni boshqarishning barcha jarayonlariga singib ketadi. Hujjatlarsiz boshqarishning birorta ham funksiyasi muvaffaqiyatli amalgaoshmaydi. Barcha boshqarish xodimii u yoki bu tarzda hujjatli axborotni qayta ishlashda band bo‘ladilar. Mutaxassislarining anchagina qismi (biznes rejani tuzuvchilar, iqtisodchilar, buxgalterlar, statistlar, injenerlar, kotibalar va hokazolar) uchun esa bu ish ular mehnatining asosiy mazmunini tashkil etadi.

Ish yuritish ijroni ta’sirchan nazorat qilishda muhim rol o‘ynaydi. Hujjatlar yuridik ahamiyatga ham ega. Hujjatlashtirish va ish yuritishni yaxshi yo‘lga qo‘ymay turib, korxonani rejali boshqarib bo‘lmaydi. Korxonalarda xilma-xil va turli-tuman hujjatlardan foydalaniladi. Ularni quyidagicha turkumlash mumkin (1.8-jadval).

**1.8-jadval<sup>116</sup>**

### **Hujjatlarning turlari**

T/r	Guruhlash belgilari	Hujjat turlari	
		Umumiy	Maxsus
1.	Ob’ektiga qarab	* Xizmatgaoid hujjatlar:	* Shaxsiy hujjatlar:

<sup>116</sup>ZaynuddinovSh.N. Menejment asoslari.T.2., Moliya. 2001yil.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavoziimli shaxs imzolaydi.</li> <li>• Ob'ekt-korxonona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ariza, xat, tarjimai hol.</li> <li>• subyekt – xodim. U o'z nomidan yozadi va imzolaydi.</li> </ul>
2.	Foydalanish joyiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ichki hujjatlar:</li> <li>• buyruqlar</li> <li>• aktlar</li> <li>• qo'llanmalar</li> <li>• nizomlar</li> <li>• hisob hujjatlari va h.k.</li> </ul> <p>Bular korxonaning ichki faoliyati uchun qo'llaniladi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tashqi hujjatlar:</li> <li>• xatlar</li> <li>• iltimosnomalar</li> <li>• javoblar</li> <li>• reklamatsiyalar.</li> </ul> <p>Boshqa korxonalar va yuqori organlar bilan yozishmalar.</p>
3.	Rekvizitlar soniga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Oddiy hujjatlar:</li> <li>• ma'lumotnoma</li> <li>• ilova xatlari</li> </ul> <p>Bitta ko'rsatkich yoki savollardan iborat bo'ladi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Murakkab hujjatlar:</li> <li>• buyruqlar</li> <li>• rejalar</li> <li>• hisobotlar</li> </ul> <p>Juda ko'p rekvizitlar yoki savollardan iborat bo'ladi.</p>
4.	Yuridik mavqesiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Standart bo'lmagan hujjatlar:</li> <li>• xatlar</li> <li>• qarorlar</li> <li>• aktlar</li> <li>• buyruqlar</li> </ul> <p>Bular yakka tartibda tayyorlanadi va erkin xarakterda bo'ladi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Standart hujjatlar:</li> <li>• schotlar</li> <li>• to'lov talabnomalari</li> <li>• nakladnoylar</li> </ul> <p>Bular yuqori tashkilotlar tomonidan tasdiqlangan rasmiy hujjatlardir.</p>
5.	Ijro etish muddatiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Shoshilinch hujjatlar:</li> <li>• telegrammalar</li> <li>• telefonogrammalar</li> <li>• faks va h.k.</li> </ul> <p>Ma'lum muddat ichida ijro etishni talab qiladi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Shoshilinch bo'lmagan hujjatlar:</li> </ul> <p>Bu hujjatlarning ijro etish muddati belgilanmaydi.</p>
6.	Aslligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asl nusxadan ko'chirma hujjatlar:</li> </ul> <p>Asl hujjatlarning ko'paytirilgan hamda lavoziimli shaxslar (kotiba, ish yurituvchi) tomonidan imzolangan nusxalari.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asl nusxadagi (original) hujjat:</li> </ul> <p>Dastlabki, tegishli tarzda rasmiylashtirilgan va imzolangan hujjat. Arxivda saqlanadigan hujjat tariqasida dalolatlarda saqdanadi.</p>
7.	Boshqaruv funksiyasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Umumma'muriy hujjatlar:</li> <li>1. Xizmat-axborot hujjatlari:</li> <li>• xatlar</li> <li>• telegrammalar</li> <li>• ma'lumotlar</li> <li>• aktlar</li> <li>2. Farmoyish hujjatlari:</li> <li>• buyruqlar</li> <li>• qo'llanmalar</li> <li>• qarorlar</li> <li>3. Shaxsiy tarkibgaoid hujjatlar:</li> <li>• xodimi hisobi</li> <li>• guvohnomalar</li> <li>• tavsiyanomalar</li> <li>• xizmat safari qog'ozlari</li> </ul> <p>Umumiy ma'muriy hujjatlarda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Maxsus hujjatlar. Bu hujjatlarda funksional xizmatlar faoliyati aks ettiriladi.</li> </ul> <p>Jumladan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fan-texnika</li> <li>• texnologiya</li> <li>• iqtisodiyot</li> <li>• hisob-kitob</li> <li>• moliyagaoid</li> <li>• yuridik</li> <li>• reja</li> <li>• statistikagaoid hujjatlar.</li> </ul>

		tashkiliy jarayonlar aks ettiriladi.	
8.	Konfiditsialligiga qarab	* Oshkor hujjatlar, ya'ni hammao'qiydigan va bosib chiqarishga ruxsat etilgan hujjatlar. *Oshkor qilish ta'qiqlangan hujjatlar.	*Yopiq hujjatlar, (maxfiy, mutlaqo maxfiy). Bularni ruxsatnomasi bo'lgan kishilarginao'qiy oladilar. Bosishga ruxsat etilmaydi.
9.	Bajarilishiga qarab	* Qo'lda yozilgan hujjatlar, ya'ni qo'lda siyoh yoki qalamda yozilgan hujjatlar.	*Bosma qilingan, ya'ni mashinka yoki kompyuterda terilgan hujjatlar.

Demak, hujjatlar ikki guruhga ajratilgan ekan. Birinchi guruhga korxonalarining farmoyish berish va ijro etish jarayonida tuziladigan hujjatlari kiradi. Bular tashkiliy farmoyishli hujjatlashtirish bo'lib, unga tashkiliy hujjatlar (nizom, qoida, qo'llanma), farmoyishlar (qaror, buyruq, yechimlar), ma'lumot - ma'lumotlar (xat, akt, hisobot va hokazo) kiradi.

Ikkinchi guruhdagi hujjatlar boshqarishning har bir maxsus funksiyasiga xos hujjatlar (moliya, buxgalteriya hujjatlari va hokazo), shuningdek, transport, aloqa, statistika hujjatlari va hokazodan iborat bo'ladi.

Ish yuritish hujjatlarni qayd qilish, ko'paytirish, hujjatlarni tahlil qilish, ma'lumotnomama'lumot xizmati ko'rsatish, hujjatlarni saqlash, ijroni nazorat qilish, tashish, arxivda saqlashga tayyorlashdan iborat bo'ladi. Ish yuritishning asosini quyidagi tamoyillar tashkil qilmog'i lozim:

- korxonaning barcha bo'linmalarida hujjatlar qabul qilishning bir xil usullari, hujjat shakllari, ijroni nazorat qilish kabi usullar qo'llanilishi lozim;
- korrespondensiyalar bir joyda qabul qilib olinishi va qayd qilinishi lozim;
- hujjatlar bir marta qayd qilinishi kerak, qayd qilish tizimi hujjatlarni ijro etishni nazorat qilish tizim bilan o'zaro va bog'langan bo'lishi kerak;
- hujjatlar ijro etilishi bosqichlarida shunday saqlanish kerakki, toki zarur ma'lumotnomalarni tuzish uchun kerakli hujjatni tez topish mumkin bo'lsin;
- hujjatlar tezkorlik bilan hamda eng oz mehnat saqlangan holda doiraviy aylanishi lozim.

Hujjatni bayon qilish uslubi ravon, aniq va qisqa bo‘lishi hamdaayni vaqtda mazmun tizimni to‘laaks ettirilishi lozim. Ishgaoid yozuvlarni iloji borichaqisqartirmaslik, balki qisqartma so‘zlarning faqat qabul qilingan shakllaridan foylaninish zarur.

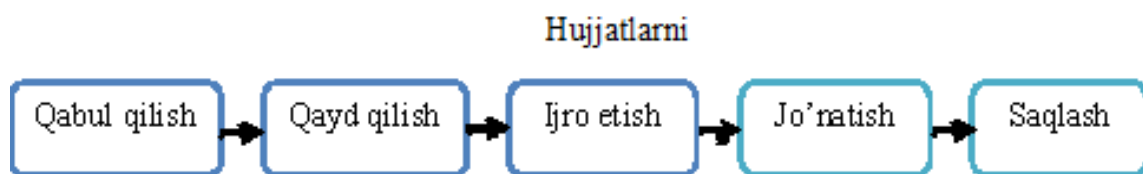
Hujjatlarni bayon qilishning izchilligi, ya’ni uchta mantiqiy unsur:

- kirish;
- tahlil;

-xulosaning uyg‘ushashtirilishi muhim ahamiyatga ega. Kirishda hujjat tuzish sababi ko‘rsatiladi. Tahlilda masalalar bayonining mazmuni, isboti aks ettiriladi. Xulosada esa hujjatning asosiy mazmuni beriladi. Oddiy hujjatlarda, albatta bu uchta unsurning ham bo‘lishi shart emas.

Davlat standartlarida bayon etilgan hujjatlarni tuzish qoidalari qog‘oz o‘lchami (formati), rekvizitlar sostavi, hujjatlarda ularning tartibi va joylashtirish o‘rni, hujjat blankalarini va rekvizitlarini rasmiylashtirish tartibi, akt, qaror, telegramma, bildirishnoma (raport), xat, buyruq, xizmat yuzasidan xat, qaror, farmoyish kabi hujjatlarni tuzish tartibi va uslubini ko‘zda tutadi.

Hujjatlar bilan olib boriladigan butun ish bir qancha bosqichlardan iborat (1.5-rasm).Korxonaga kelgan hujjatlar kirish korrespondensiyasi deb ataladi. Qabul qilingan korrespondensiyaning adresbo‘yicha kelganligi tekshirilishi va konvertlar, hujjatlarga zarar yetkazilmagan holda ochilishi kerak. Biror shaxsga atalgan konvertlarni ochish tavsiya etilmaydi.



### **1.5-rasm. Hujjatlar bilan ishlash jarayoni<sup>117</sup>.**

Korrespondensiyani qayd qilishda jurnal va kartochka tizimi qo'llaniladi. Jurnalda hujjatlar kelishi tartibi bo'yicha kitobchada qayd qilinadi. Bunday usulni hujjat aylanmasi uncha katta bo'lmagan (bir kunda 10-15 ta xat olinadigan) korxonalarda qo'llanish tavsiya etiladi. Kartochka usuli eng zamonaviy bo'lib, eng kam mehnat sarflagan holda ro'yxatga olish, nazorat qilish va axborot-ma'lumotnoma qidiruv ishlarining puxta tizimini tashkil qilish, hujjatlar aylanmasi vaqtini qisqartirish imkonini beradi.

Ish korrespondensiyasi ijro etilish xususiyatiga ko'ra ikki qismga bo'linadi. Birinchi qismi korxonada rahbariga beriladi. U har bir hujjat bo'yicha ijro etish tartibi, muddatlari va ijrochilar haqida ko'rsatma beradi. Qolgan korrespondensiyasi tarkibiy bo'linmalar rahbarlariga yuboriladi. Bu yerda ijrochilar haqidagi masala hal etiladi. Hujjatlarning ijro etilishini nazorat qilishni yaxshi uyushtirish muhim ahamiyatga ega. Shu maqsadda maxsus nazorat kartotekalarini qo'llash g'oyat qulaydir. Korxonada jo'natiladigan hujjatlar chiqish korrespondensiyasi deyiladi. Har bir hujjatda indeks bo'lishi shart. Bu narsa boshqa muassasalar bilan yozishmalarda ularni ko'rsatish hamda jurnallarda va arxivda ularni qidirib topish imkonini beradi. Ijro etilgan hujjatlar ma'lum bir tizimda saqlanadi. Jurnallarni guruxlarga ajratishning eng tarqalgan belgilari quyidagilar hisoblanadi. Qayd qilingan guruhlarning belgilari bir-biriga muvofiq bo'lishi, ya'ni bir xil hujjatlar xronologik belgiga, boshqalari esa nominal belgiga ko'ra jurnallarda joylashtirilishi lozim. Bundan tashqari, har bir bo'linmada arxivga topshirilmasdan doimiy saqlanishi talab qilinadigan hujjatlar uchun hujjatlar jildi ajratish kerak.

---

<sup>117</sup>Zaynuddinov Sh.N. Menejment asoslari. T.2., Moliya. 2001 yil.

Hujjatlar muayyan oqimda harakat qiladi. Hujjatlar oqimi deyilganda, hujjatlarning belgilangan izchillikda tayyorlangan paytdan boshlab korxonadan jo‘natilgunga qadar yoki arxivga topshirilgunga qadar harakati tushuniladi. Hujjat aylanishini tartibga solish uchun ma’lumotoqimini, uning barqarorligini, paydo bo‘lishi va vazifasini o‘rganish lozim. Bu hol turli usullar (og‘zaki so‘rash, anketalash, tadqiq qilishning maxsus kartalari) yordamida bajariladi.

Hujjat aylanishini o‘rganishda hujjat qayerdan kelishini, qayerda qayd qilinishini, qayerga berilishini, bu hujjat asosida qanday hujjatlar ishlab chiqilishini, hujjat tayyorlash davriyligini, nusxasi va hokazolarni aniqlash talab qilinadi. Buning natijasida hujjat aylanishini marshruti tuziladi. Shundan so‘ng hujjat aylanish tizimi loyihalanadi, bunda hujjat shakllarini yaxshilash, ularning aylanish vaqtini qisqartirish, hujjat bilan ishlashni maqsadga muvofiqlashtirish hamda ijroni nazorat qilishning turli yo‘llari topiladi.

Hujjat aylanish tizimida korxonaning tarkibiy bo‘linmalariga ma’lum tartibda yetkazib berilishi muhimdir. Hujjatlar hajmi katta va korxonada hududi ancha tarqoq yoki ko‘p joyni egallagan bo‘lsa, transport vositalaridan foydalanish, halqa marshrutini tashkil etish maqsadga muvofiqdir.

Hujjat aylanishini takomillashtirish ko‘p jihatdan korxonaning o‘ziga, uning hujjat ustida ishlash madaniyatini ko‘tarish uchun qunt bilan ish olib borishi va tashabbus ko‘tarishiga hamda qog‘ozlarni rasmiylashtirish va ular harakati to‘g‘risidagi eskicha qarashlarga keskin barham berishga bog‘likdir. Gap shundaki, ish yuritish yagona davlat tizimi, bu qo‘llanma emas, u korxonada va tashkilotlarda hujjatlashtirish ishlarini tashkil etishni ko‘rsatib bermaydi. Unda huquqiy qoidalar, me‘yoriy talablar va tavsiyalar bor, xolos. Ulardan har bir idora, uning muassasa va korxonalarida ish yuritish bo‘yichaaniq yo‘l-yo‘riqlar ishlab chiqish uchun foydalanish lozim.

## **I BOB bo'yicha xulosa**

Ushbu bobdaaloqa vaaxborotlashtirish sohasida xodimlarni boshqarish hamda boshqaruv jarayonida qo'llaniladigan eng muhim omillardan biri boshqaruv ma'lumot tizimini tashkil etishning nazariy asoslari yoritilgan bo'lib, unda xodimlarni boshqarish va uning mohiyati, xodimlarni boshqarishni tashkil etishning nazariy asoslari va boshqaruv jarayonida ishlatiladigan ma'lumot tizimlari haqidagi tushunchalarning hozirgi holati va rivojlanishi bayon etilgan.

Har qanday iqtisodiy ob'ekt uchun ma'lumot ehtiyojini aniqlashdan tortib toaxborotdan foydalanishgacha bo'lgan tizim ishining ketma-ketligini belgilash eng muhim masala sanaladi. Bu o'rinda gap, iqtisodiy ob'ektda hal etiladigan masalalarni turlargaajratish, axborotlarni olish, qayta ishlash va foydalanish davriyligini belgilash, keladigan va chiqadigan hujjatlarni standartlash, axborotlarni qayta ishlash tartibini standartlash to'g'risida fikrlar keltirib o'tilgan. Axborot tizimiga nisbatan so'rovlarni, shuningdek, ularga javobning shakllanish tartibini eskirgan va eskirmagan turlarga bo'lish mumkin. Eskirgan vazifalarni vaaxborotni qayta ishlash tartibini ajratib olish ularni shakllantirish, keyinchalik avtomatlashtirish imkonini beradi. Asosiy masala, iqtisodiy ob'ektda foydalaniladigan axborot texnologiyasi buning uchun infratuzilmani ta'minlay olish yoki olmasligida. Avtomatlashtirilmagan ma'lumot tizimidaaxborot va qarorlar qabul qilish bilan bog'liq barcha harakatlar inson zimmasiga yuklatilgan. Axborotni qayta ishlash jarayonini avtomatlashtirish algoritmlar doirasida hal qiluvchi qoidalarni qayta ishlashning yuzaga kelishigaolib keladi.

Biz ushbu dissertatsiyaning birinchi bobida keltirilgan ma'lumotlar asosida xulosa qiladigan bo'lsak, birinchi bobda tadqiqot ishining bajarishdan belgilangan nazariy maqsad va vazifalar ustida tadqiqot olib borildi.

## **IIBOB. ALOQA KORXONALARIDAXODIMLARNI BOSHQARISH JARAYONINING HOZIRGI HOLATI**

### **2.1 “O'zbektelekom” AK faoliyatining hozirgi kundagi ko'rsatkichlari va tahlili**

O'zbekistonda amalga oshirilayotgan isloxlarning muvaffaqiyati jamiyatda axborot-kommunikatsiya texnologiyalari bilan ta'minlanishga munosabatni tubdan o'zgartirish zaruriyatini keltirib chiqarmoqda. Ijtimoiy ishlab chiqarishda axborot yordamchi va ikkinchi darajali omildan, iqtisodiyot, mudofaa va siyosatga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omilga aylanmoqda. Bundan tashqari u iqtisodiy taraqqiyotning bevosita omili hisoblanib, u ishga moddiy resurslarning sezilarli qismini jalb etishni taqazo etmoqda. Ushbu xususiyatlar natijasida esa, axborot ijtimoiy-iqtisodiy sohaning axborot quvvati yoki axborot resurslariga aylanmoqda. Mamlakatimizda ishlab chiqarish sohalarini axborotlashtirish jamiyat rivojlanishining ob'ektiv jarayoni hamda zarur bo'lgan axborotlarni yig'ish, saqlash, uzatish, qayta ishlash va taqdim etishning tabiiy davomidir. Iqtisodiyot, ishlab chiqarish, aloqa, ilmiy-tadqiqot, ta'lim, tibbiyot va biznes sohalaridagi mehnat sifati, mehnat unumdorligi va samaradorlik darajasini yuksaltirish ularda tadbiriq qilinayotgan eng zamonaviy AKT bilan bog'liq. Zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari to'plangan axborot mahsulotlarini kishilarga tezkor sur'atda yetkazgan holda mavjud muammolarni hal etish uchun keng imkoniyatlar yaratib bermoqda. Shuning uchun ham AKTni

iqtisodiyotning barcha tarmoqlarida samarali qo'llash mamlakatni texnologik va iqtisodiy jihatdan rivojlantirishni ifodalovchi ko'rsatkich bo'lib xizmat qilmoqda.

Zamonaviy AKTlar davlat tuzilishini takomillashtirish, ishlab chiqarish samaradorligini sezilarli darajada oshirish, yangi xizmatlarni rivojlantirish va mahalliy sharoitlardan optimal foydalanish, tabiiy resurslarni iqtisod qilish va atrof muhit muhofazasi uchun ulkan imkoniyatlarni o'zida jamlagan. Axborot kommunikatsiya texnologiyalarini hayotning barcha jabhalariga joriy qilish bilan bog'liq bo'lgan sodir bo'layotgan keng masshtabli qayta o'zgartirishlar davlat tomonidan barcha manfaatdor mamlakatlar bilan ittifoqda nazorat qilinishi va butun jamiyat manfaatlariga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Mamlakatimizda faoliyat olib borayotgan har bir zamonaviy korxonalarda zamon talabiga javob beraoladigan AKT bilan ta'minlash hamda bu sohada aholiga yangi va qulay xizmatlarni taklif etish maqsadida bir qator ijobiy ishlar amalga oshirilib kelinmoqda. Ushbu jarayonlarni takomillashtirish, turli xil interaktiv xizmatlarning salmog'ini kengaytirish maqsadida qonuniy jihatdan AKTning qonun-qoidalar bazasini yaratib olishimiz, belgilab olgan maqsadimizga erishish yo'lida eng muhim ustuvor yo'nalishlardan biri bo'lib hisoblanadi. Ushbu jihatlarni hisobga olgan holda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Kompyuterlashtirishni yanada rivojlantirish va axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish to'g'risidagi" 2002-yil 30-maydagi PF-3080-sonli Farmoni va 2013-yil 26-martdagi "Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasida kadrlar tayyorlash tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-1942-sonli qarori axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini tadbiq etish va takomillashtirish yo'nalishida asos sifatida xizmat qilib kelmoqda. O'zbekistonda amalga oshirilayotgan isloxlarning muvaffaqiyatli jamiyatga

yetkazib berishda AKT bilan ta'minlanish masalalarini hal etishda “O‘zbektelekom” AK tomonidan ko‘plab ishlar amalga oshirilib kelinmoqda (2.1-jadval).

## 2.1-jadval<sup>18</sup>

### “O‘zbektelekom” AK faoliyatining tarixi

Yillar	“O‘zbektelekom” AK faoliyatining qisqacha mazmuni
1992-yil	Viloyatlar aloqa boshqarmalari asosida davlat pochta va elektr aloqasi korxonalarining tashkil etilishi. “O‘zbektelekom” davlat elektr aloqa korxonalari konsernining tashkil etilishi.
1995-1996 yillar	Davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirishning boshlanishi, «Toshkent taksofoni», «Sirdaryo telekom» aksiyadorlik jamiyatlari tashkil etilishi, «Bo‘zton», «Chirkom» qo‘shma korxonalari, «Uzbektelekom Interneshnl» AJ tashkil etilishi.
1997-yil	Aloqa vazirligining O‘zbekiston pochta va telekommunikatsiyalar agentligiga aylantirilishi, mustaqil boshqaruv organining tashkil etilishi. «Mahalliy telekom» va «Xalqaro telekom» aksiyadorlik kompaniyalarining tashkil etilishi. «Toshkent shahar telefon tarmog‘i», «Toshkent Telekom», «Andijon Telekom», «Namangan Telekom» aksiyadorlik jamiyatlari va boshqalarning tashkil etilishi.
2000-yil	O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2000-yil 30-iyun № 253-sonli “O‘zbektelekom” aksiyadorlik kompaniyasi faoliyatini tashkil qilish vazifalari to‘g‘risida»gi Qarori qabul qilindi. Mana shu hujjatga muvofiq AK «Mahalliy Telekom» va «Xalkaro Telekom» asosida “O‘zbektelekom” aksiyadorlik kompaniyasi tashkil etildi. «Qoraqalpoq Telekom», «Buxoro Telekom», «Navoiy Telekom», «Xorazm Telekom», «Toshkent telefon-telegraf stansiyasi» va «Shaharlararo aloqa korxonasi» aksiyadorlik jamiyatlari tashkil etildi. “O‘zbektelekom” aksiyadorlik kompaniyasi qoshida «Intal Telekom» filiali tashkil etildi.
2001-2002 yillar	“O‘zbektelekom” AK tarkibiga kiruvchi Kompaniyalarni filiallar sifatida birlashtirish yo‘li bilan aksiyadorlik jamiyatlarini qayta tashkil qilish (xolding tuzilmasidan operatorlik kompaniyasiga aylantirish). Vazirlar Mahkamasining 2001-yil 27-dekabr № 488-sonli “O‘zbektelekom” aksiyadorlik kompaniyasini xususiylashtirishga tayyorlash choralari to‘g‘risida»gi Qarori bilan «O‘zNet» sho‘ba korxonasi «O‘zNet» ma‘lumotlar uzatish idoralariaro tarmoq barcha funksiyalari va vazifalari bilan «O‘zNet» filiali sifatida “O‘zbektelekom” AKga birlashtirildi. “O‘zbektelekom” AKni xususiylashtirishga tayyorlash. Informatсион memorandumining yakunlanishi va mumkin bo‘lgan investorlar orasida uning tarqatilishi boshlanishi.
2003-yil	“O‘zbektelekom” AK Kuzatuv kengashining 2003-yil 4-martdagi qarori bilan “O‘zbektelekom” AK Injener-texnik markazi tashkil etildi. Faoliyat yangi turini o‘zlashtirish-CDMA-450 standartida simsiz radioulanish xizmati ko‘rsatilishi. Mana shu maqsadlarda «Uzbektelekom Mobayl» filiali tashkil etildi, uning asosiy vazifasi O‘zbekiston Respublikasi simsiz aloqa umumilliy tizimini rivojlantirish

<sup>18</sup>Manba: “O‘zbektelekom” AK hisobotlarisidamualiftomonidantuzildi.

	hisoblanadi. 2003-yildan Samarqand va Jizzax viloyatlari o'rtasida simsiz radioaloqa tizimi ishlay boshlaydi.
2004-yil	O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining aloqa va axborot-kommunikatsion texnologiyalari masalalari bo'yicha Kompleksa Qo'mita majlisining 2004-yil 6-apreldan va "O'zbektelekom" AKning Kuzatuv kengashi 2004-yil 26-may № 39-sonli qarori bilan "O'zbektelekom" AK «O'zNet» filiali «Intal Telekom» filialiga birlashtiriladi. Yangi tashkil etilgan filial «UzNet» nomi bilan ataladi. 2004-yil dekabr oyida «O'zMobayl» filiali CDMA-450 standartini qo'llash bilan Qoraqalpog'iston Respublikasi, Xorazm, Buxoro va Navoiy viloyatlarida simsiz abonentlik radio ulanishi tarmog'ini kengaytirdi. O'zbekiston alova va axborotlashtirish agentligi tomonidan 2004-yilda O'zbekistonning istalgan joyidan istalgan telefondan oldindan pul to'lash kartochkasi bo'yicha xalqaro so'zlashuvlarni amalga oshirishga imkon beruvchi servisli intellektual xizmatlar uchun 805 nojografik ulanish kodlari kiritildi.
2005-yil	O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005-yil 8-avgust № PP-149 «Ma'lumotlar uzatish xizmatlarini rivojlantirish va «O'zbektelkom» AKni xususiylashtirishga tayyorlash bo'yicha tadbirlar to'g'risida»gi Qaroriga binoan PRPAK «O'zbektelkom» AKning «UzNet» filiali bilan birlashish hisobiga "O'zbektelekom" AKning filialiga aylantiriladi. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2004-yil 29-sentabr № 453-sonli qarorini ijro etish yo'lida 2004-yil oxiri va 2005-yil boshida "O'zbektelekom" AK va uning filiallari tomonidan ToshTTS VoIP shlyuzini kengaytirish va TShTT va O'ZNET filiallari asosida qo'shimcha ikki VoIP uzellarini tashkil qilish bo'yicha katta ishlar amalga oshirildi, bu universal oldindan pul to'lash kartochkalari bo'yicha xalqaro telefon aloqalari hamda Internet tarmog'iga ulanish xizmatlarini taqdim etishga imkon berdi.
2006-yil	"O'zbektelekom" AKning «O'zNET» filiali qoshida 2006 yilda IEEE 802.16–2004 standarti WiMax pilot loyihasini amalga oshirish boshlandi. O'quv jarayonini takomillashtirish va "O'zbektelekom" AK mutaxassislarining malakasini oshirish maqsadida 2003-yilda O'zbekiston aloqa va axborotlashtirish agentligi (O'zAAA) va Toshkent axborot texnologiyalari universiteti (TATU) bevosita ishtirokida «Injener-texnik markazi» (ITM) ixtisoslashtirilgan filiali tashkil etildi. Respublikaning barcha viloyat markazlarini qamrab olgan videokonferentsaloqa xizmati tatbiq etildi.
2007-yil	Kompaniyaning «O'zbektelekom Mobayl» filiali CDMA-450 standarti asosida respublikaning barcha mintaqalarida mobil aloqa va ma'lumotlar uzatish xizmatlarini taqdim etadi. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2007-yil 23-yanvar Qaroriga muvofiq, Xitoy rivojlanish banki (CDB) va Huawei Technologies kompaniyasi bilan hamkorlikda, lizing asosida "O'zbektelekom" AK telekommunikatsiya tarmoqlarini modernizatsiya qilish va rivojlantirish investitsion loyihasini amalga oshirilmoqda. NGN «Keyingi avlod tarmog'i» texnologiyalari asosida Toshkent shahri telekommunikatsiya tarmog'ini modernizatsiyalash va kengaytirish amalga oshirildi, videotelefoniya, ma'lumotlar uzatish va Internet tarmoqlariga ulanish xizmatlari tatbiq etildi.
2010-yil	Telekommunikatsiya va internet-xizmatlarini rivojlantirish, raqobatni kengaytirish maqsadlarida "O'zbektelekom" AK xalqaro paketli kommutatsiya Markazi sig'imini 2010-yil davomida 2 barobarga oshirildi va 2,5 Gbit/s gacha yetkazildi, provayderlar uchun internet-xizmatlari tariflari esa 1 Mbit/s. uchun 1510 AQSh dollaridan 849 AQSh dollarigacha yoki 44 foizga pasaytirildi.
2011-yil	Rebranding o'tkazildi va 2011-yilga yangi UZTELECOM™ brendi va "O'zbektelekom" AK subbrendlari — UZMOBILE™ va UZONLINE™

	brendlarini keng miqyosda ilgari surish rejalashtirildi, ular “O‘zbektelekom” AK va uning tuzilma bo‘linmalari xizmatlarini ilgari surish yagona kompleks ko‘rgazmali strategiyasini yaratishga yo‘naltirilgan.
2012-yil	1 576 km masofali optik tolali aloqa liniyalarini yotqizish va qurish ishlari yakunlandi. Shaharlararo, xalqaro va zona ichi aloqa kanallarining umumiy uzunligi 276,2 mln. kanal/km ni tashkil etdi, ulardan 263,5 mln. kanal/km optik tolali aloqa liniyalaridir. 2012-yilda amalga oshirilgan chora-tadbirlar Xalqaro paketli kommutatsiya markazi sig‘imini 4 barobarga oshirishga va uni 40 Gbit/s gacha yetkazishga, provayderlar uchun internet tarmog‘idan foydalanish tariflarini 1 Mbit/s. uchun 529 AQSH dollaridan 422 AQSH dollarigacha pasaytirishga imkon berdi. Viloyatlar, tumanlar markazlari va respublika shaharlarini raqamli telekommunikatsiya tarmoq bilan qamrab olish darajasi 100 foizni, qishloq aholi punktlarini telekommunikatsiya tarmoq bilan qamrab olish darajasi – 95,7 foizni tashkil etdi. 2012-yil natijalarini o‘tgan yil davri bilan taqqoslab “O‘zbektelekom” AK asosiy yutuqlarini sanab o‘tish zarur – bular asosan ovozli aloqa xizmatlari ko‘rsatilishidan hozirgi kunda yanada katta talabga ega bo‘lgan ma'lumotlar uzatish zamonaviy xizmatlari, FTTx, IP-telefoniya/videotelefoniya, IP-TV va CDMA-450 standartida simsiz radioulanish xizmatlariga o‘tishdir. «Yagonaoyina» tamoyil bo‘yicha ishlaydigan 94 ta savdo ofislari foydalanishga topshirildi. 2012-yil oxiriga kelib, Internetga keng polosali ulanish abonentlari soni 52 foizdan ko‘proqqa oshdi, respublika aholi punktlari hududlarini CDMA-450 simsiz radioulanish zonasi bilan qamrab olish 71,3 foizga yetkazildi, IP-telefoniya, videotelefoniya va IP-TV xizmatlari foydalanuvchilari soni jadal o‘shishi kuzatildi.
2013-yil	2257,4 km.dan ortiq optik-tolali aloqa liniyalari foydalanishga topshirildi va shaharlararo, xalqaro, zona ichi va mahalliy aloqa kanallari umumiy uzunligi 381,3 mln. kanal/km., ulardan tashkil etilganlari 368,2 mln. kanal/km. ni tashkil etdi. Respublika viloyatlari, tuman markazlari va shaharlarning raqamli telekommunikatsiya tarmog‘i bilan qamrab olinishi 100 foizni, qishloq aholi punktlarini telekommunikatsiya tarmog‘i bilan qamrab olish darajasi 96 foizni tashkil etdi. Respublika hududida CDMA-450 texnologiyasi bo‘yicha mobil tarmog‘i bilan qamrab olish zonasi 74 foizni tashkil etdi. Taqdim etilayotgan xizmatlar qatorida: telefoniya, telegraf aloqasi va kommutatsiya orqali Internetga ulanish, bugungi kunda katta talabga ega bo‘lgan Internetga zamonaviy keng polosali (yuqori tezlikda) ulanish, IP-TV interaktiv raqamli televideniye xizmati, CDMA-450 texnologiyasi bo‘yicha mobil aloqasi, shuningdek, keng polosali 3G (EVDO) ulanish xizmatlari mavjud. 2013-yil natijalariga ko‘ra Internetga keng polosali ulangan abonentlar soni 62 foizga, IP-TV foydalanuvchilari soni 4,3 barobar, mobil aloqasi xizmati foydalanuvchilari soni 72 foizga o‘tdi, mahalliy telekommunikatsiya tarmog‘iga ulanish uchun abonentlar arizasining qondirilishi yuqori darajada ta‘minlandi. 2013-yil mobaynida Internet tarmog‘iga ulanish tezligini 30 foizga oshirib, 10 Gbit/s.dan ortiq tezlikka erishildi, Internet-provayderlari uchun 1 Mbit/s. narxi 1,3 marta pasaytirishga erishildi. CDMA-450 standartidagi simsiz tarmoq bilan qamrab olish zonasini oshirish maqsadida 140 bazaviy stansiyalarini o‘rnatish bo‘yicha ishlar amalga oshirildi, natijada CDMA-450 standartidagi mobil aloqa qamrab olish zonasi respublika aholi punktlari soniga nisbatan 71 foizni tashkil etdi. “O‘zbektelekom” AK tarmog‘ida hammasi bo‘lib, «Yagonaoyina» tamoyili bo‘yicha ishlaydigan 163ta UZTELECOM sotuvlar ofisi mavjud.
2014-yil	Xalqaro axborot tarmoqlaridan foydalanish tezligi 2014-yil boshiga nisbatan 151,3 foizga o‘tdi, 15,5 Gbit /s. ni tashkil etmoqda. Xalqaro paketli kommutatsiyalar markaziga ulangan Internet tarmog‘i operator va provayderlari tariflari 2014-yil

boshiga nisbatan 1 Mbit/s. uchun 276,27 AQSH dollarigacha, ya'ni 11,6 foizga pasaydi. «Buzatau-Qo'ng'irod», «G'uzor-Boysun», «Denav-Uzun-Shargun», «Jaslik-Qoraqalpog'ston», «Mo'ynoq-Qibla Ustyurt», «Uzun –Tojikiston chegarasi» hududlarida videotelefoniya, internet-televideniye, yuqori tezlikdagi Internet, HDTV-kanallarining namoyishi va boshqa konvergent xizmatlarni taqdim etuvchi, zamonaviy texnologiyalar bo'yicha keng polosali ulanishga mo'ljallangan 2000 km optik-tolali aloqa liniyalarining qurilishi amalga oshirildi. Internet tarmog'iga qayd etilgan keng polosali ulanish xizmatini ko'rsatish uchun o'rnatilgan portlar soni 640 mingga yetkazildi, foydalanishdagi portlar soni 135,1 foizga o'sgan. Joriy yil mobaynida respublika bo'yicha 26ta zamonaviy kommutatsiya uskunalari foydalanishga topshirildi, bu esa telefon raqamlari sig'imini sezilarli darajada oshirdi. Davlatimiz rahbarining 2014-yil 2-dekabrda «O'zbekiston Respublikasi telekommunikatsiya tarmoqlarini rivojlantirish va modernizatsiyalash investitsiya loyihasini Xitoy Davlat taraqqiyot banki ishtirokida amalga oshirish bo'yicha choralar to'g'risida»gi Qaroriga muvofiq umumiy summasi 117,6 mln. AQSH dollar miqdorida, jumladan, Xitoy (XXR) rivojlanish Davlat banki tomonidan 100,0 mln. AQSH dollari miqdorida ajratilgan kredit mablag'lari hisobiga telekommunikatsiya infrastrukturasi rivojlantirish bo'yicha loyihalar amalga oshirilmoqda. Mazkur loyihalarda ma'lumotlarni uzatish magistral tarmoqlari o'tkazish qobiliyatini kengaytirishni: xalqaro yo'nalish bo'yicha — 10 marta (100 Gbit/s.gacha), viloyat markazlarida — 4 marta (40 Gbit/s.gacha) hamda tuman markazlarida — 10 marta (10 Gbit/s.gacha) oshirishni maqsad qilgan. Foydalanuvchi talablariga tezkor javob berish maqsadida, shuningdek, davlat va xo'jalik subyektlari ehtiyojlari uchun axborot-kommunikatsiya xizmatlari bo'yicha mamlakatimiz barcha mintaqalarida «O'zbektelekom» AK chaqiriqlarga xizmat ko'rsatish Yagona markazini joriy etish loyihasi doirasida, 13 ta call-markaz tashkil etiladi. Mazkur choralar ko'rsatilayotgan telefon va internet-xizmatlarining yanada yuqori darajada sifatini ko'tarishga xizmat qiladi. Abonentlarga qulaylik yaratish uchun 2014-yil 1-dekabrda mamlakatimiz bo'yicha «Call-centre» xizmatining «1084» – yagona raqami kiritildi.

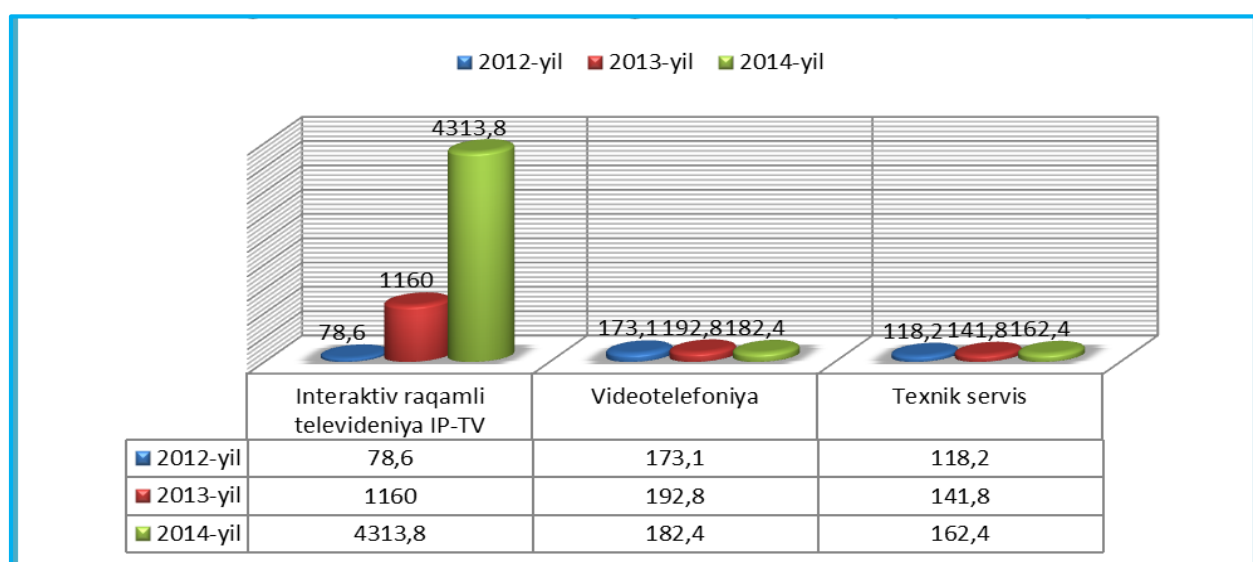
«O'zbektelekom» AK miqyosida O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2013-yil 27-iyundagi PQ-1989-sonli «O'zbekiston Respublikasining Milliy axborot-kommunikatsiya tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi Qaroriga muvofiq «2013-2020-yillarda O'zbekiston Respublikasida telekommunikatsiya texnologiyalari, aloqa tarmoqlari va infrastrukturasi rivojlantirish dasturi» tasdiqlangan.

DWDM yangi transport tarmog'i bazasida, magistral darajada tezlikni 100 Gbit/s.gacha ko'tarib, «TShTT» filiali IP/MPLS tarmog'ining modernizatsiyasi bo'yicha ishlar olib borildi. Yangi tarmoq Toshkent shahrining barcha tumanlarini

yuqori tezlikdagi optik kanallar bilan birlashtirdi. Shuningdek, 100 Gbit/s.gacha tezlikka ega bo‘lgan yangi DWDM liniyasi foydalanishga topshirildi. Yangi liniya Respublika poytaxti–Toshkentni O‘zbekistonning tarixiy yodgorliklar shahri–Buxoro bilan birlashtirdi.

Yangi keng polosali ulanish xizmatlarini taqdim etish uchun yuqori tezlikdagi tarmoq «oxirgi mil»ga ulanish masalasini hal etish ishlari amalga oshirilishi uchun 2000 km.dan ortiq optik-tolali aloqa liniyasi yotqizildi va anaviy telefoniya to IP-TV gacha ko‘plab xizmatlarni qo‘llab-quvvatlashni ta‘minlaydigan, yagona apparat platformasi doirasida alohida klass operatorlik qurilmalari – ulanishning multiservisli platformasi yoki MSAN (Multi Service Access Node) joriy etishga qaror qilindi.

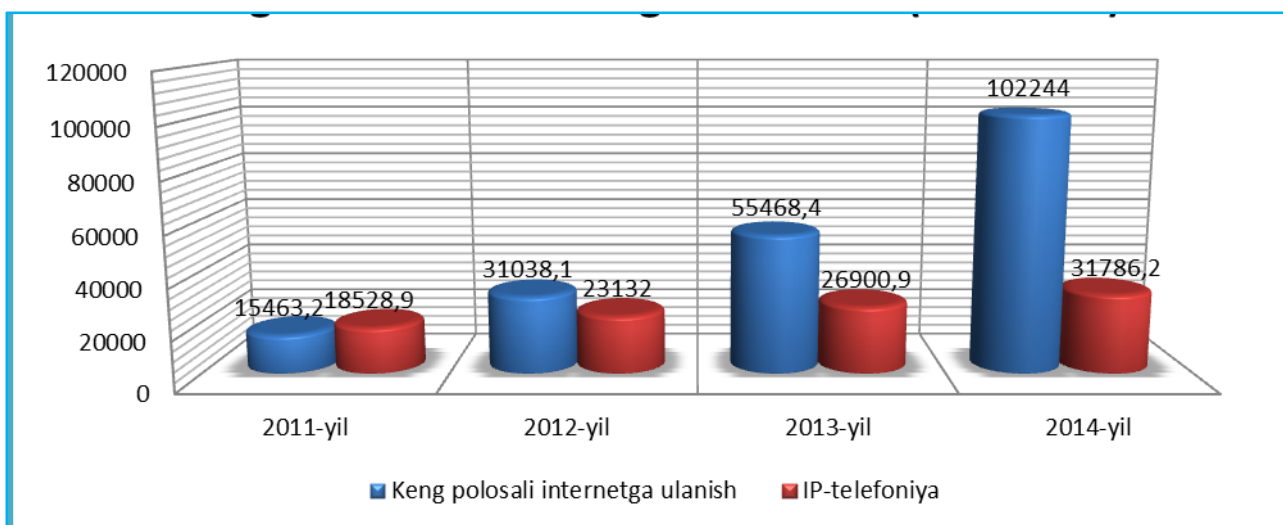
Shu bilan birga yangi xizmatlarni mijozlar ko‘rsatib kelmoqda, “O‘zbektelekom” AK yuqori tezlikdagi raqamli interaktiv IP-televideniya xizmatlarini faol rivojlantirmoqda, joriy yilning o‘zida mazkur xizmat abonentlarining soni 159 foizni tashkil etdi (2.1-rasm).



**2.1-rasm. Yangi xizmatlardan olingan daromad<sup>19</sup>**

<sup>19</sup>Manba: “O‘zbektelekom” AK hisobotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

“O‘zbektelekom” AK tomonidan Interaktiv raqamli televideniya IP-TV, Videotelefoniya va Texnik servis yangi xizmatlarni ko‘rsatish bilan bir qatorda boshqa turdagi yangi aloqa xizmatlarini mijozlarga sifatli ko‘rsatib kelmoqda (2.2-rasm). Rasmlarda ham ko‘rishimiz mumkinki, IP-TV va Internetga ulanish xizmatlaridan olinadigan daromad Videotelefoniya, Texnik servis va IP-telefoniya xizmatlarining daromadidan ko‘ra salmoqli ravishda ko‘pligini anglab olishimiz mumkin.



## 2.2-rasm. Yangi xizmatlardan olingan daromad<sup>20</sup>

Ikkala rasmda ham ko‘rishimiz mumkinki, yangi xizmatlardan olinadigan daromadlar ko‘rsatkichlari yillar sayin yaxshilanib bormoqda.

CDMA-450 mobil tarmog‘ini EVDO texnologiyasi qo‘llanilgan holda, 3G mobil keng polosali aloqa zonasi qamrovini kengaytirish bo‘yicha loyihalarni amalga oshirish ishlari davom ettirildi va 2014-yil natijalariga asosan respublikada kompaniyaning taqdim qilayotgan mobil aloqasi kirib borish darajasi 74 foizga yetdi, mobil aloqasi abonentlari sonining o‘sishi 126 foizni tashkil etdi.

“O‘zbektelekom” AK O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2000-yil 28-iyundagi «Telekommunikatsiyalar sohasida boshqaruvni takomillashtirishga

<sup>20</sup>Manba: “O‘zbektelekom” AK hisobotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

doir chora-tadbirlar to'g'risida»gi PF-2647 sonli Farmoniga muvofiq va O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2000-yil 30-iyundagi "O'zbektelekom" aksiyadorlik kompaniyasi faoliyatini tashkil qilish masalalari to'g'risida»gi 253-sonli Qarori bilan ochiq turdagi aksiyadorlik jamiyati shaklida tashkil etilgan. "O'zbektelekom" AKning ustav kapitali 37 729 606, 482 ming so'm miqdordagi 32 694 633 dona aksiyalarga ajratilgan va O'zbekiston Respublikasi Hukumatining tegishli qaroriga muvofiq, mavjud aksiyalari quydagicha tasdiqlangan:

- 45% – davlat ulushi;
- 49% – chet el investorilariga sotish mo'ljallangan (hozirgi vaqtda davlatga tegishli);
- 6% – O'zbekiston Respublikasi rezidentlari yuridik va jismoniy shaxslar ulushlari.

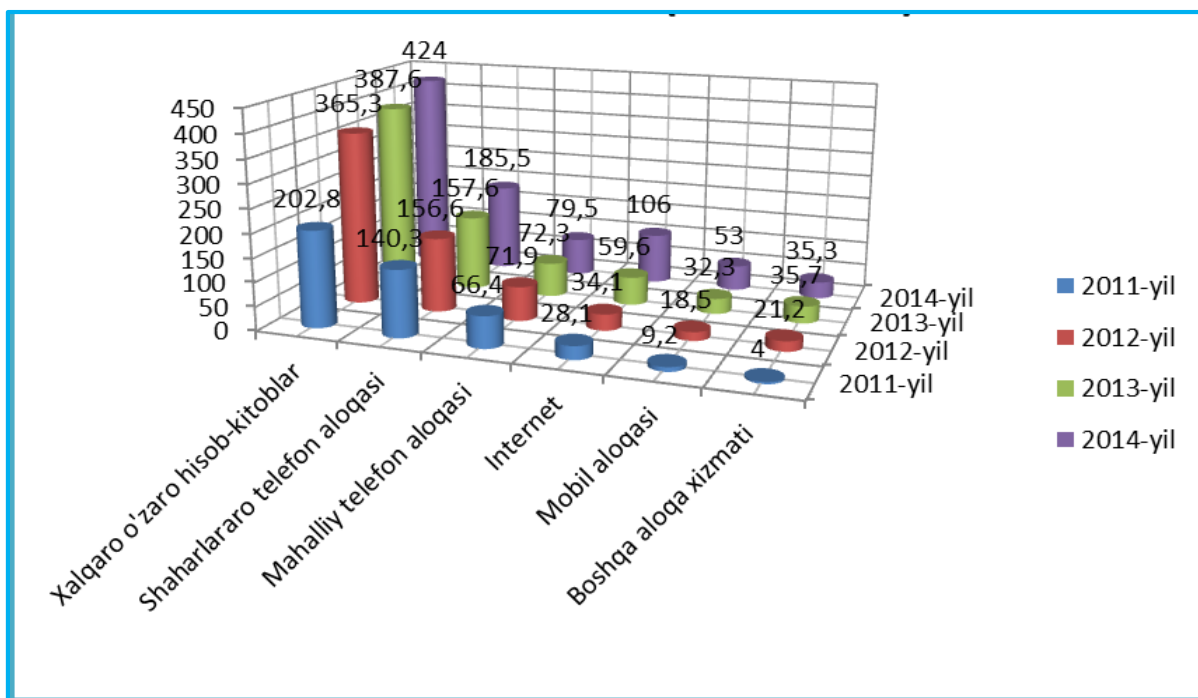
Aksiyalar 1154 so'm nominal narxlarda, 31 579 649 dona 37 729 606, 482 ming so'm summaga naqd pulsiz shaklida chiqarilgan, shu jumladan, 31 579 649 dona oddiy va 1 114 984 dona imtiyozli aksiyalardan iborat.

2014-yil yakuni bo'yicha "O'zbektelekom" AKning sof foydasi 39,7 mlrd. so'mni, o'tgan yilga nisbatan o'sish sur'ati 2,5 foizni, faoliyat rentabelligi 4,9 foizni tashkil etdi. Bir xodimning bir oydagi mehnat samaradorligi 16,0 foizga oshdi va 5 470 ming so'mni tashkil etdi.

"O'zbektelekom" AKning ko'rsatilgan telekommunikatsiya xizmatlaridan hisoblangan daromadlari 883,3 mlrd. so'mni tashkil etib, daromadlar o'tgan yilga nisbatan 19 foizga oshdi (2.3-rasm).

Daromadlarning katta qismi xalqaro aloqa xizmatlari orqali shakllangan – 48 foiz, mahalliy, shaharlararo telefon aloqasidan 30 foiz hamda boshqa aloqa xizmatlaridan daromadlar 20 foizni tashkil etdi.

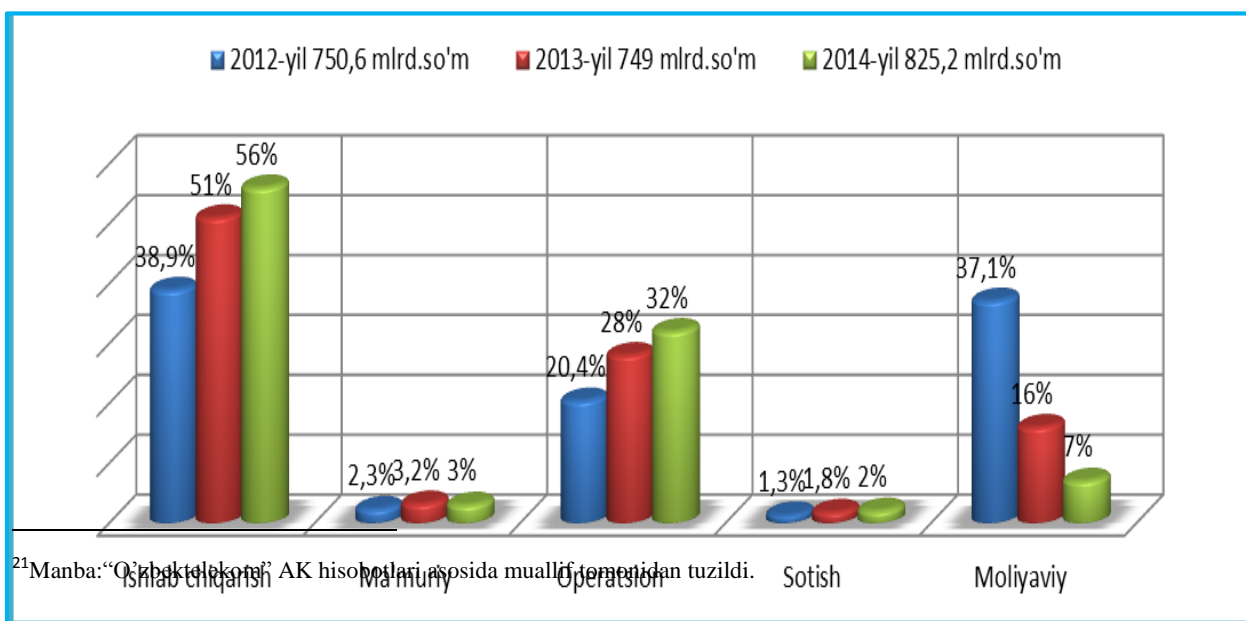
Mahalliy telefon aloqasi daromadlari 2014-yilda 79,5 mlrd. so‘mni tashkil etdi (2013-yilga nisbatan o‘shish sur‘ati + 7%). Shaharlararo telefon aloqasi xizmatlari daromadlari 2014-yilda 185,5 mlrd. so‘mni tashkil etdi (2013-yilga nisbatan o‘shish sur‘ati + 16%). Bu holat shaharlararo trafingining oshganligi bilan



asoslanadi.

### 2.3-rasm. Daromad o‘shishi<sup>21</sup>

2014-yil jami xarajatlar miqdori 825,2 mlrd. so‘mni tashkil etganligini ko‘rishimiz mumkin bo‘lib hisoblanadi (2.4-rasm).

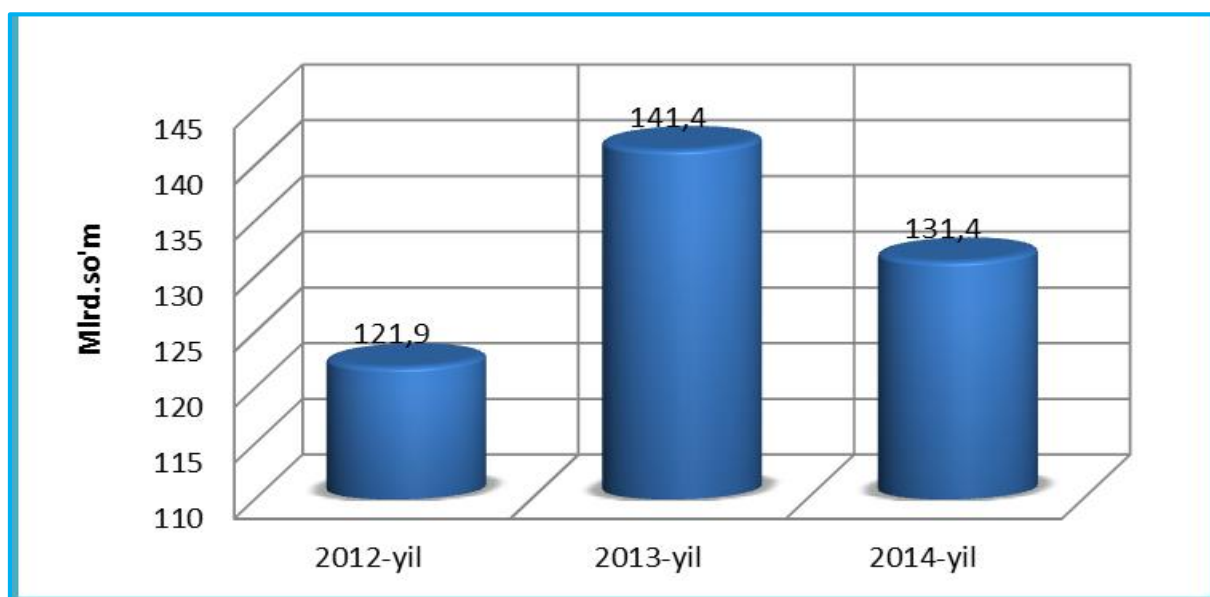


<sup>21</sup>Manba: "O'zbektelekom" AK hisobotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

## 2.4-rasm. Yillar bo'yicha xarajatlarning taqsimlanishi<sup>22</sup>

Kompaniyada 2014-yilda xarajatlar 825,2 mlrd.so'm bo'lganligini, bu esao'tgan yillarga nisbatan oshganligini ko'ramiz. Yillar davomida ishlab chiqarish xarajatlari oshib borayotganligini vaaksincha moliyaviy xarajatlar esa pasayishini kuzatishimiz mumkin. Ishlab chiqarish harajatlari 2012-yil umumiy xarajatlarning 38,9% ni tashkil etgan bo'lsa, 2014-yilga kelib 56%ga ko'tarilgani, moliyaviy xarajatlar esa 2012-yil 37,1%dan 7%gacha qisqartirilganini ko'rishimiz mumkin.

“O'zbektelekom” AK investitsiya faoliyati kompaniyaoldiga qo'yilgan asosiy vazifalari, savdo bozorlarini kengaytirish va mavjud telekommunikatsiya xizmatlari bozorida raqobatbardoshlik holatini mustahkamlashga yo'naltirilgan holdaamalgaoshirildi. O'zlashtirilgan kapital mablag'lar umumiy hajmi 2014-yilda 131,4 mlrd. so'mni tashkil etildi (2.5-rasm). 2012-yil 121,9 mlrd.so'm kapital o'zlashtirilgan bo'lsa, 2013-yilga kelib 141,4 mlrd.so'mli kapital o'zlashtirilib, maqsadli loyihalar uchun sarflanganligini ko'rishimiz mumkin. 2014-yilga kelib esao'zlashtirilgan kapital pasayganligini 131,4 mlrd.so'm bo'lganligini, bu ko'rsatkich o'tgan yilga nisbatan 10 mlrd.so'mga kamdir.



<sup>22</sup>Manba:“O'zbektelekom” AK hisobotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

## 2.5-rasm. O'zlashtirilgan kapital mablag'lar<sup>23</sup>

Keng polosali Internet tarmog'iga ulanishni rivojlantirish va mavjud tarmoqlarni zahiralash maqsadida kanal tashkil etuvchi uskunalarni o'rnatilish uchun 2000 km optik-tolali aloqa liniyalari qurilishi amalga oshirildi. «Navoiy» erkin iqtisodiy industrial hududida «Telecom Innovations» korxonasi tomonidan 2014-yilda 20,4 mlrd. so'mlik telekommunikatsiya mahsulotlari ishlab chiqarildi. «Telecom Innovations» qo'shma korxonasi tomonidan raqamli televideniya signallarini qabul qiluvchi 40 000 dona IPTV (Set-Top-Box) uskunalari, 65 800 dona ADSL modamlari, 35 000 «Home gateway» uskunalari ishlab chiqarildi. Mahalliy telekommunikatsiya tarmoqlari qurilishi, shahar va qishloq ATSlarini kengaytirilishi hamda qaytadan jixozlash hisobiga «O'zbektelekom» AK bo'yicha mahalliy telefon tarmoqlari o'rnatilgan sig'imi 30 382 raqamga oshirildi va 2 024 834 raqamni tashkil etdi, ulardan: shahar telefon tarmog'i bo'yicha 1 876 023 raqam, qishloq telefon tarmog'i bo'yicha 148 811 raqamni tashkil etdi. Natijada raqamli ATS umumiy soni 100 foizni tashkil etdi.

Mahalliy telefon tarmoqlarida 57 175,8 km. kabeldan foydalanilmoqda, jumladan, shahar telefon stansiyalarda—44 455,6 km va qishloq telefon stansiyalarda—12 720,2 km. Havoaloqa liniyalari uzunligi 30 682 km, ulardan shahar telefon tarmog'i -16144,4 km, qishloq telefon tarmog'i – 14537,6 km tashkil etdi. Jami telefon kanalizatsiyasi uzunligi 20 807,2 kanal km.ni tashkil etdi, undan katta qismi (98%) shahar telefon tarmog'ida foydalanilmoqda. Yangi raqamli MATSlarni ishga tushirish, past chastotali zanjirlarni yuqori chastotaligao'tkazish bo'yicha amalga oshirilgan ishlar natijasida yuqori chastotali aloqa kanallari soni yil oxirida 377 314 kanal-uchlarini tashkil etdi. Ulardan shahar

---

<sup>23</sup>Manba: «O'zbektelekom» AK hisobotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

telefon tarmog‘i bo‘yicha–360 630 kanal-uchlari, qishloq telefon tarmog‘i bo‘yicha–16 684 kanal-uchlaridir. Kanal-uchlarining umumiy sonidan 0,5% kanal-uchlari RRLda 94,2% optik-tolali kabellardan tashkil etilgan.

## **2.2 “O‘zbektelekom” AK da faoliyat olib borayotgan xodimlarning tahlili**

Iqtisodiyotning barqarorligini rivojlantirishda korxonada xizmat qilayotgan xodimlarning mehnat ulushi salmog‘li qismini tashkil qilishini hisobgaoladigan bo‘lsak, korxonadagi xodimlarni samaradorlik asosida boshqarish yo‘li bilan iqtisodiyotning barqarorligini ta‘minlash imkoni mavjud. Inson omillaridan oqilona foydalanish iqtisodiy taraqqiyotning muhim sharti bo‘lib, u mehnatkashlar turmush darajasini oshirishda hal qiluvchi omil bo‘lib xizmat qiladi. Jamiyatni harakatga keltirishning asosiy vositasi bo‘lgan inson omili mohiyatini, iqtisodiy, ijtimoiy mazmuni, uning sifat o‘zgarishlarini va undan oqilona foydalanish yo‘llarini aniqlash katta iqtisodiy ahamiyat kasb etadi.

Mustaqillikga erishganimizning ilk kunlaridan huquqiy bazani rivojlantirib jahon standartlariga to‘liq javob beradigan huquqiy bazani shakllantirish shu asnoda inson huquqlarini, ularning erkinliklarini ta‘minlanishiga katta e‘tibor berildi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2012-yil 10-may “2012-2016 yillarda O‘zbekiston Respublikasida xizmat ko‘rsatish sohasini rivojlantirish dasturi to‘g‘risida”gi PQ-1754-sonli qarori axborot-kommunikatsiya texnologiyalari asosida faoliyat olib borayotgan aloqa korxonada xodimlarini boshqarish tizimida tamal toshi bo‘lib hisoblanadi.

Ushbu qaror asosida “O‘zbektelekom” aksiyadorlik kompaniyasi xodimlarini boshqarishda zamonaviy AKTdan samarali foydalangan holda xodimlarni boshqarish tizimini takomillashtirib, rivojlantirib bormoqda hamda kardlarning bilim va malakasini oshirib borishi asnosida o‘z oldiga qo‘ygan asosiy maqsadlariga erishmoqda.

“O‘zbektelekom” aksiyadorlik kompaniyasining kadrlar siyosati demokratik jihatlar asosida xodimlarni tegishli lavozimlarga saralash, ishbilarmonlik va tadbirkorlik qobiliyatiga ko‘ra xizmatga tayinlash, mutaxassis va rahbar xodimlarni muntazam ravishda, respublikamizdagi yetakchi ta‘lim muassasalarida hamda chet ellarda malakaoshirishini tashkil etishni davom ettirish tadbirlariga katta e‘tibor qaratib kelinmoqda. “O‘zbektelekom” AK xodimlarning boshqaruvi asosiy strategiyasi, yangilanish jarayonlarining idrokli birlashuv negizida kompaniya faoliyatiga axborot texnologiyalarini va takomillashtirishni joriy etishga qodir bo‘lgan xodimlarning salohiyati va ishbilarmonlik xislatlarini rivojlantirish hamda yuqori samarali ish sharoiti yaratishdan iborat. Kompaniya faoliyatining barcha sohalariga innovatsion g‘oya, innovatsiyalarni rag‘batlantirish hamda ilgari surishga katta e‘tibor qaratiladi.

Aloqa tizimi barqaror ishlashining asosiy shartlaridan biri yuqori darajadagi kadrlar imkoniyati bo‘lib hisoblanadi.

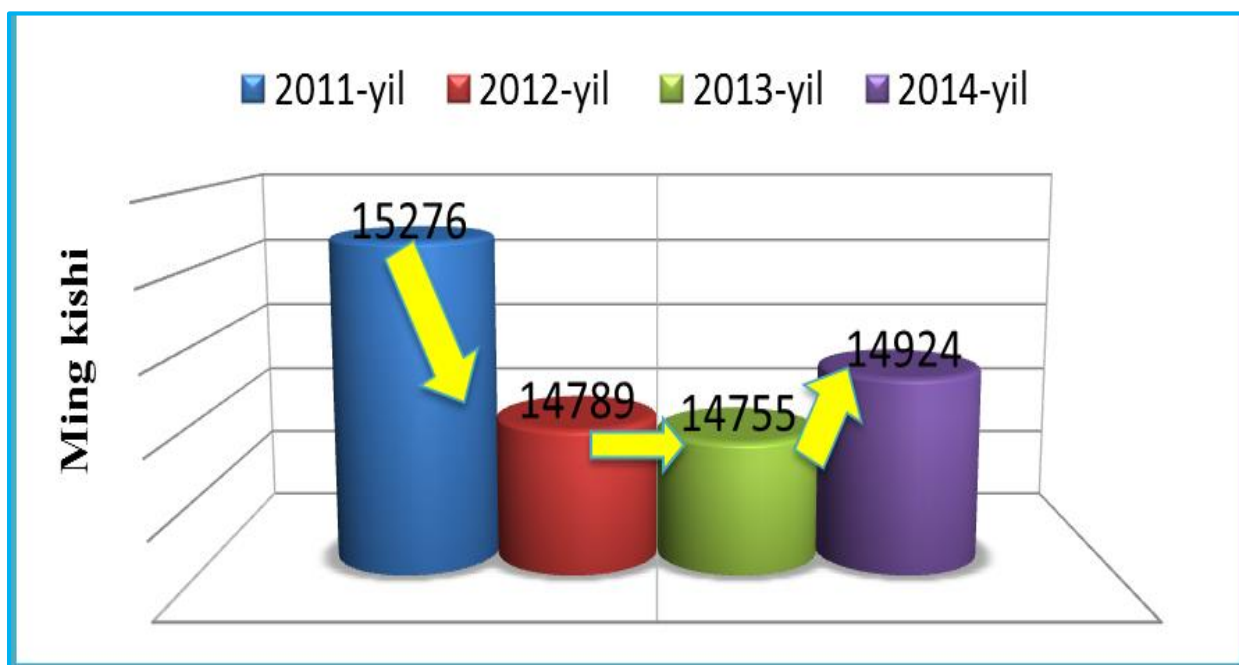
Quyidagilar “O‘zbektelekom” AK kadrlar siyosatining asosi hisoblanadi:

- kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni o‘rganish va prognozlash, yuqori malakali mutaxassislarga talabni ta‘minlash, ularni tayyorlash, malakasini oshirish, kasbiy va xizmat lavozimlarida o‘zish bo‘yicha maqsadli kompleks dasturlar yaratish;
- kadrlarni raqobatli tanlov va ularning faoliyatlarini xolis baholash asosida kasbiy, ishbilarmonlik, psixologik xususiyatlariga muvofiq tanlash, joyiga qo‘yish hamda ilgari surish;
- yosh g‘ayratli, yangi kadrlarning kirib kelishi, haqiqiy salohiyatli kadrlarni shakllantirish evaziga kadrlarni muntazam yangilash, xodimlar barqarorligiga erishish;

- kadrlar masalasida rahbarlik lavozimlariga tayinlashda jamoat fikrini hisobgaolib, zarur bo‘lganda mahfiylik tamoyilini saqlagan holda, hamfikrlilik, demokratizm va ochiqlik asosida ish tutish;

- kadrlar masalalarini hal qilishda qonunga, meyoriy-huquqiy talablarga rioya etib, Konstitutsiya va O‘zbekiston Respublikasi qonunchilik hujjatlariga qat’iy amal qilish.

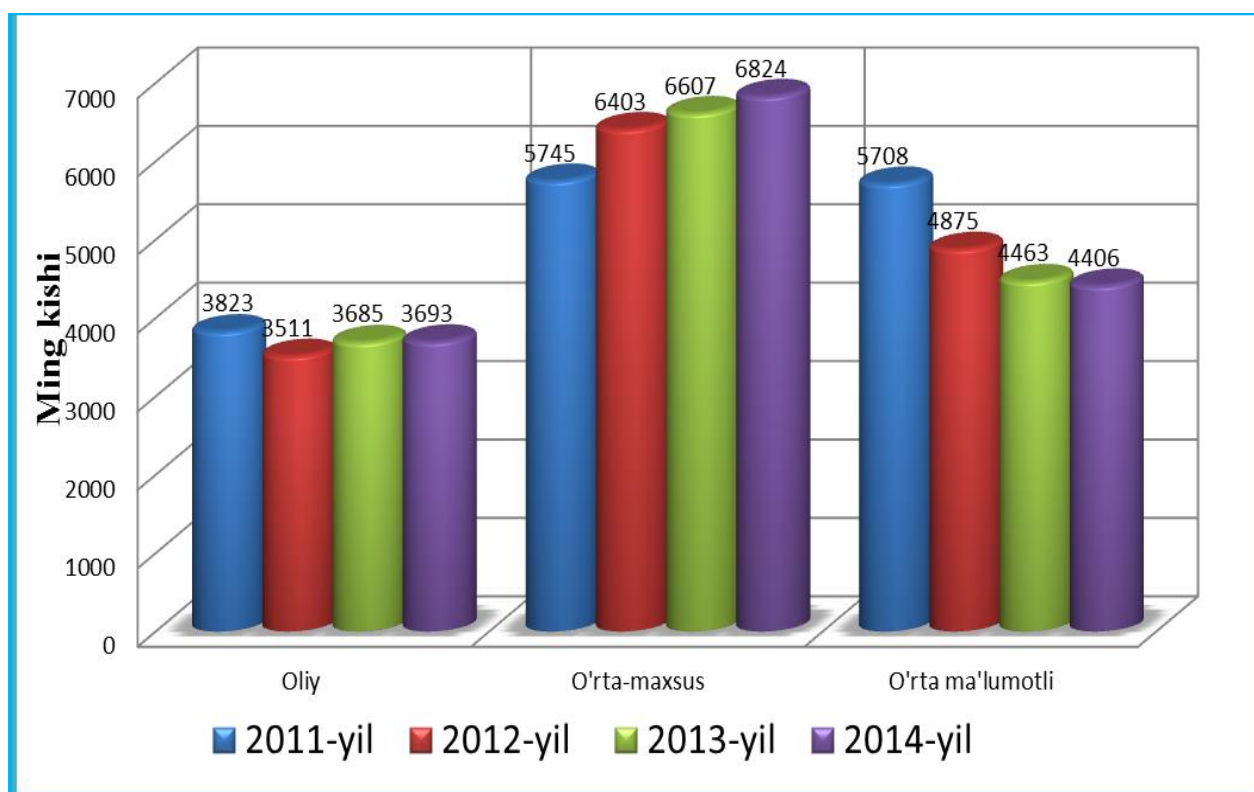
“O‘zbektelekom” AK da faoliyat olib borayotgan mehnatkash xodimlarni, xodimlar faoliyatini, kompaniyada xodimlar soni va kompaniyaning rivojlanishi uchun qo‘shayotgan xissasini tahlil qilish asosida “O‘zbektelekom” AKning kelajak uchun eng muhim bo‘lgan strategik rejasini ishlab chiqish imkoniga ega bo‘lamiz. Shu maqsadda kompaniyaning 2014-yilgi ko‘rsatkichlari bilan o‘tgan yillardagi natijalari tahlil qilinish asosida solishtirilgan. 2014-yil yakunlariga muvofiq “O‘zbektelekom” AK xodimlari soni 14 924 shtat birligini tashkil etdi, bu esao‘tgan yillarga nisbatan pasayganligini ko‘rishimiz mumkin (2.6-rasm).



## 2.6-rasm. “O‘zbektelekom” AK xodimlari soni<sup>7</sup>

2011-yil yakunlariga muvofiq “O‘zbektelekom” AK xodimlari soni 15 276 shtat birligini tashkil etganligini, mos ravishda 2012-yil va 2013-yillarda deyarli farq qilmagan holda 14789 va 14755 shtat birligini tashkil etdi. Bu ko‘rsatkich 2011-yilgi ko‘rsatkichdan juda pasayganligini vaaksincha esa 2014-yilda 2013-yilgidan ko‘ra xodimlar soni 169shtat birligi oshganligini ko‘rishimiz mumkin.

“O‘zbektelekom” AK xodimlarining umumiy soniga nisbatan 2014-yildakompaniyada 3 693 nafari oliy ma‘lumotli, 6 824 nafari o‘rta maxsus ma‘lumotli hamda 4 406 nafari o‘rta ma‘lumotli faoliyat olib borayotgan mehnatkash xodimlar ishlab kelmoqda (2.7-rasm).



## 2.7-rasm. “O‘zbektelekom” AK xodimlarning egallagan ma‘lumoti<sup>8</sup>

“O‘zbektelekom” AKda xodimlarning asosiy qismini o‘rta maxsus ma‘lumotli faoliyat olib borayotgan xodimlar tashkil etishini yillardagi

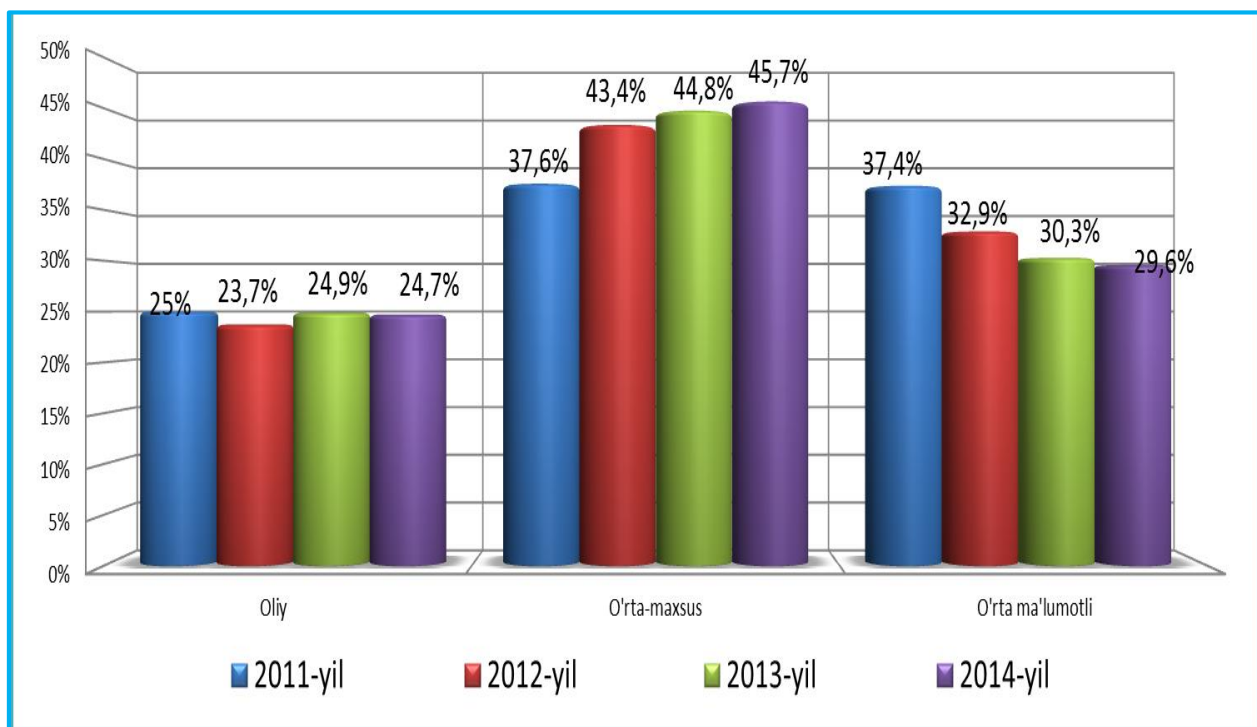
<sup>7</sup>Manba:“O‘zbektelekom” AK hisobotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

<sup>8</sup>Manba:“O‘zbektelekom” AK hisobotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

ko'rsatkichlardan ham bilib olishimiz mumkin va bu ko'rsatkich yillar sayin oshib bormoqda. 2011-yilda kompaniyada 5745 shtat birligini tashkil etgan bo'lsa, 2014-yilgi ko'rsatkichlarda esa 6824 shtat birligini ko'rsatmoqda.

O'rta ma'lumotli xodimlarning soni esa yillar sayin pasayib bormoqda. O'rta ma'lumotli xodimlarning soni 2011-yilda 5708 shtat birligini tashkil etgan bo'lsa, 2014-yilga kelib esa 4406 shtat birligini tashkil etdi. Oliy ma'lumotli xodimlar esa deyarli yillardagi ko'rsatkichlarda farq qilarli darajada o'zgarmaganligini ko'rishimiz mumkin.

“O'zbektelekom” AK da xodimlarning egallagan ma'lumotini tahlil qiladigan bo'lsak, ularning yillardagi xodimlar sonining ko'rsatkichlari o'zgaruvchan foizlarni tashkil etganligini ko'rishimiz mumkin (2.8-rasm).



**2.8-rasm. “O'zbektelekom” AK xodimlarning egallagan ma'lumoti foizda<sup>9</sup>**

Oliy ma'lumotli xodimlar soni umumiy xodimlar sonining 23,7% dan to 25% oralig'ida o'shib borganligini, o'rta maxsus ma'lumotli xodimlar esa 37,6%

<sup>9</sup>Manba: “O'zbektelekom” AK hisobotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

dan to 45,7% gacha ko'tarilib borayotganligini hamda o'rta ma'lumotli xodimlar esa 37,4% dan 29,6 % gacha pasayib ketganligini rasmdan ham anglab olishimiz mumkin.

Kompaniyadagi xodimlarning bunday ko'rsatkichlarning bazida ko'payib va aksincha bazida esa pasayishining asosiy sabablari ko'p hollarda xodimlarning boshqa ishlarga qiziqishi o'ta darajada yuqori bo'lishi hamda ishdan qoniqish hosil qilmaslikdan kelib chiqadi va sabab bo'ladi. Shu sababli xodimlarning ishda turg'inlik holatida faoliyat olib borishiga katta e'tibor berishimiz lozim bo'lib hisoblanadi. Kompaniyada xodimlarning turg'inlik holatida faoliyat olib borishiga, ishga bo'lgan qiziqishlarini oshiraolmasak xodimlar soni kamayishi kuzatiladi. Shuning uchun ham "O'zbektelekom" AK va uning tarkibida filiallarda muntazam ravishda ko'ngil ochar tadbirlarni tashkillashtirishga katta e'tibor berilib kelinmoqda.

### **2.3 "O'zbektelekom" AKning rivojlanishiga ta'sir etuvchi xodimlar omillari**

"O'zbektelekom" AK da kadrlar malakasini oshirish va qayta tayyorlash masalasiga katta e'tibor qaratiladi. Shu mazmunda, kompaniya mahalliy va xorijiy ta'lim muassasalari bilan yaqin hamkorlik qiladi (2.2-jadval). Masalan, 2014-yilda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qoshidagi Oliy biznes maktabida 5 nafar, Toshkent axborot texnologiyalari universitetida 16 nafar, O'zbekiston Respublikasidagi boshqa oliy ta'lim muassasalarida 3 nafar, Xorijiy ta'lim muassasalarida 18 nafar, Boshqa malaka oshirish kurslarida 5098 nafar xodimlar o'z malakalarini oshirib kompaniyaning rivojlanishi uchun o'z xissalarini qo'shib kelishmoqda.

Yillar davomida xodimlarni malakasini oshirish ko'rsatkichiga e'tibor beradigan bo'lsak, "O'zbektelekom" AK da kadrlar malakasini oshirish va qayta tayyorlash masalasiga katta e'tibor berilib kelinayotganligini kuzatishimiz mumkin.

## 2.2-jadval<sup>10</sup>

### Ta'lim muassasalari va malakasini oshirish markazlari nomi (nafar xodim)

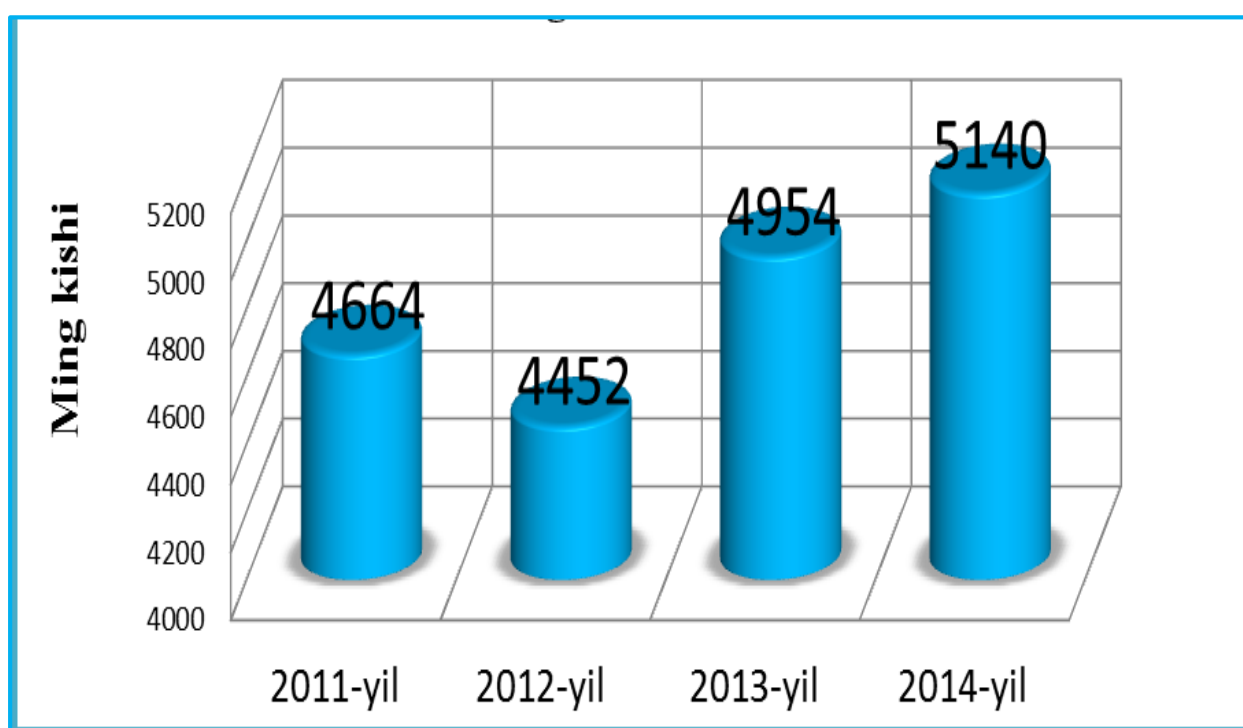
Nomi	2013-yil	2014-yil	2014-y/ 2013-y(+/-)
O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qoshidagi Oliy biznes maktabi	6	5	-1
Toshkent axborot texnologiyalari universiteti	19	16	-3
O'zbekiston Respublikasidagi boshqa oliya ta'lim muassasalari	4	3	-1
Xorijiy ta'lim muassasalari	15	18	3
Boshqa malaka oshirish kurslari	4910	5098	188
Jami «O'zbektelekom» AK bo'yicha	4954	5 140	186

Yillar davomida xodimlarni malakasini oshirish ko'rsatkichiga e'tibor beradigan bo'lsak, "O'zbektelekom" AK da kadrlar malakasini oshirish va qayta tayyorlash masalasiga katta e'tibor berilib kelinayotganligini kuzatishimiz mumkin. "O'zbektelekom" AK da kadrlar malakasini oshirish va qayta tayyorlash siyosatiga binoan har bir xodim har 3 yilda hech bo'lmaganida bir marta o'z malakasini oshirishi yoki qayta tayyorlash o'quv mashg'ulotlarida o'qib chiqishi lozim bo'lib hisoblanadi. O'quv mashg'ulotlarini a'lo baholarga tugatgan har bir xodim uchun tugatganligini tasdiqlovchi sertifikatlar beriladi.

<sup>10</sup>Manba: "O'zbektelekom" AK hisobotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

“O‘zbektelekom” AKga qabul qilingan yosh mutaxassis xodimlarni ish malakasiga tayyorlash, ishni yaxshi yuritishi uchun kerak bo‘ladigan turli xil ishgaoid ma‘lumotlarni sekinlik bilan ulargao‘rgatiladi. Ushbu yo‘nalishdagi ko‘rsatkichlarni “O‘zbektelekom” AKning 2011-yildan to 2014-yilgacha bo‘lgan muddatda kompaniya tomonidan xodimlarini malakasini muntazam ravishdaoshirib borayotganligini hamda xodimlar soni yillar sayin ko‘payib borayotganligini kuzatishimiz mumkin (2.9-rasm).

“O‘zbektelekom” AK 2011-yilda 4664 nafar xodimini turli xil o‘quv mashg‘ulotlarida o‘z malakasini oshirib olishi uchun imkoniyat yaratib berdi. 2014-yilgi hisobotiga binoan kompaniya miqyosida jami 5140 nafar xodimlar malakasini oshirish va qayta tayyorlash o‘quv mashg‘ulotlarida o‘qib, o‘z malakasini oshirgan holda kompaniyaning taraqqiy etib rivojlanishi uchun o‘z xissalari qo‘shish uchun xizmat qilib kelinmoqda.

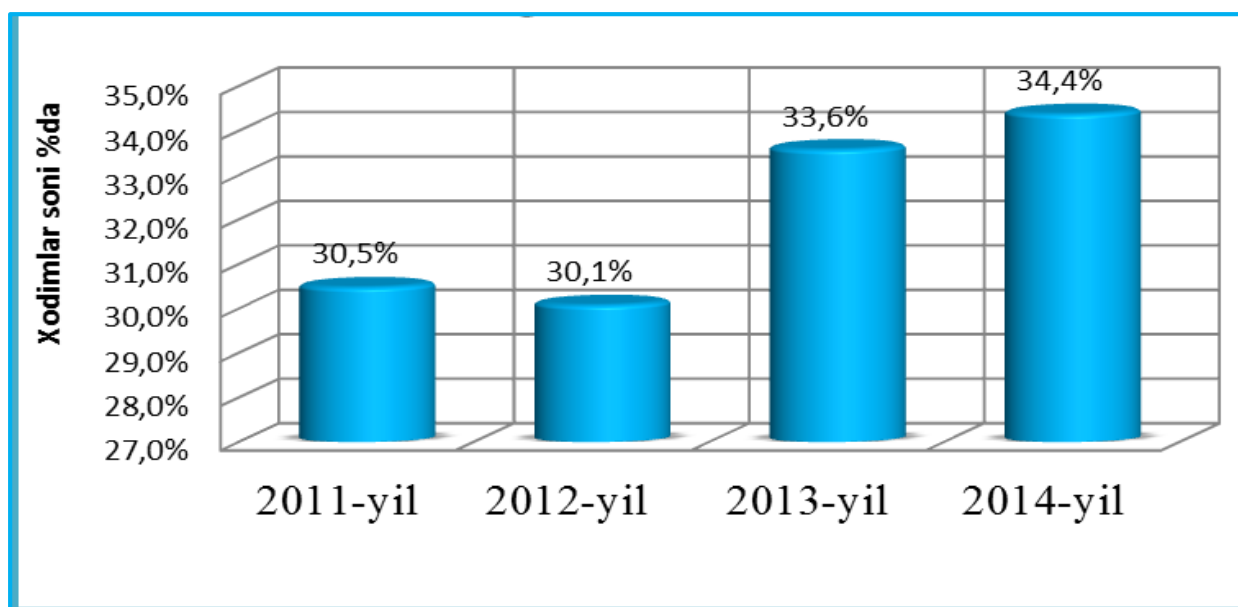


**2.9-rasm. Xodimlarning malakasini oshirish (ming kishi)<sup>11</sup>**

<sup>11</sup>Manba: “O‘zbektelekom” AK hisobotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

“O‘zbektelekom” AK xodimlarini malakasini oshirish va qayta tayyorlash o‘quv mashg‘ulotlarida qatnashish ko‘rsatkichini foizlarda tahlil qiladigan bo‘lsak, xodimlarni malakasini oshirish bo‘yicha barcha ma‘lumotlarga ega bo‘lamiz (2.10-rasm). 2011-yilda kompaniya tomonidan umumiy xodimlarning 30,5% ni malakasini oshirgan bo‘lsa, mos ravishda 2012-yil va 2013-yillarda esa umumiy xodimlarning 30,1% ni va 33,6% ni malakasini oshirdi.

Bu esa jami 3 yilda umumiy xodimlarning 94,2 % ni tashkil etishini kuzatishimiz mumkin. Har 3 yilda hamma xodim o‘z malakasini oshirib, intixondan o‘tishini hisobgaoladigan bo‘lsak, bu holatda esa 5,8% xodim o‘z malakasini oshirmagan bo‘lib qolmoqda.



**2.10-rasm. Xodimlarning malakasini oshirish (foizda)<sup>12</sup>**

2014-yilda esa kompaniya miqyosida umumiy xodimlarning 34,4% xodim o‘z malakasini oshirganligini ko‘rishimiz mumkin. Agar 2012-yildan to 2014-yilgacha bo‘lgan o‘z malakasini oshirgan xodimlar sonini tahlil qiladigan bo‘lsak, shu 3 yil mobaynida umumiy xodimlar sonining 1,9% xodim o‘z malakasini oshirmaganligini ko‘rishimiz mumkin.

<sup>12</sup>Manba:“O‘zbektelekom” AK hisobotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

Bu ko'rsatkich esa ushbu 3 yil mobaynida "O'zbektelekom" AK miqyosida 284 nafar xodim o'z malakasini oshirmaganligini bildiradi. Bu holatning asosiy sababi yangi ishga kirgan xodim malakaoshirish kerak bo'lgan muddatgacha ishlamay ishdan bo'shab ketish holatini sabab deb keltirish mumkin.

2014-yil mobaynida "O'zbektelekom" AK tomonidan Toshkent axborot texnologiyalari universiteti hamda uning mintaqaviy filiallari, shuningdek, respublikaning aloqa, kompyuterlar va axborot texnologiyalari sohasidagi 74 ta kasb-hunar kollejlari bilan hamkorlikda mazkur ta'lim muassasalarining moddiy texnik bazalarini mustahkamlash, shuningdek, ta'lim va ishlab chiqarishning integratsiyasini yanada takomillashtirish bo'yicha bir qator tadbirlarni amalga oshirdi.

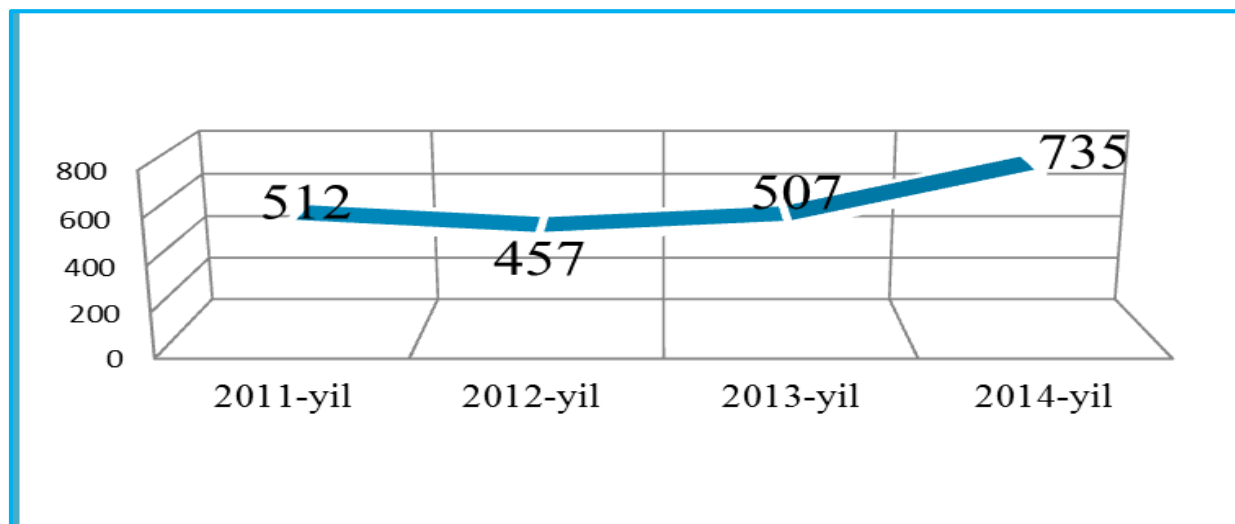
Aloqa sohasi kasb-hunar kollejlari o'quvchilari hamda Toshkent axborot texnologiyalari universiteti talabalari uchun muntazam ravishda, ishlab chiqarish va diplom oldi amaliyoti tashkil etiladi.

2014-yilda kasb-hunar kollejlarining 4 812 nafar o'quvchisi hamda Toshkent axborot texnologiyalari universitetining 1 520 nafar talabalari kompaniya va uning filiallarida ishlab chiqarish va diplom oldi amaliyotini o'tkazdilar.

Ushbu holatda o'quvchilar va talabalar ishlab chiqarish va diplom oldi amaliyotini o'tash jarayonida kompaniya tomonidan malakali xodimlar ularga biriktirilgan holda amaliyotlarini o'tkazishdi. O'quvchilar va talabalar ishlab chiqarish va diplom oldi amaliyotini o'tash mobaynida o'ziga kerakli bo'lgan barcha ma'lumotlarni olgan holda bitiruv ishlarini a'lo baholarga himoya qilishdi.

2014-yilda aloqa sohasi kasb-hunar kollejlarining 577 nafar va Toshkent axborot texnologiyalari universitetining 158 nafar bitiruvchilari "O'zbektelekom" AK tarkibiy filiallariga, uch tomonlama tuzilgan shartnomalar asosida ishga joylashtirildi (2.11-rasm).

“O‘zbektelekom” AK va uning filiallarida bitiruvchilarni ish bilan ta’minlash ko‘rsatkichiga e’tibor beradigan bo‘lsak, 2011-yilda 512 nafar o‘quvchi va talabalarni, 2014-yilda esa 735 nafar o‘quvchi va talabalarni ish bilan



ta'minlanganligini ko'rishimiz mumkin.

### **2.11-rasm. Bitiruvchilarni ish bilan ta'minlash<sup>13</sup>**

Har bir korxonada yoki kompaniyada malakali xodimlar bo'lishi kompaniyaning taraqqiy etishi va mo'tadil rivojlanishi uchun xizmat qiluvchi eng muhim ustuvor masalalardan biri bo'lib hisoblanadi. Shu bilan bir qatorda kompaniyadagi xodimlarning yoshiga nisbatan ham ko'rsatkichi eng muhim ta'sir etuvchi omillardan biri sifatida qarash mumkin bo'lib hisoblanadi.

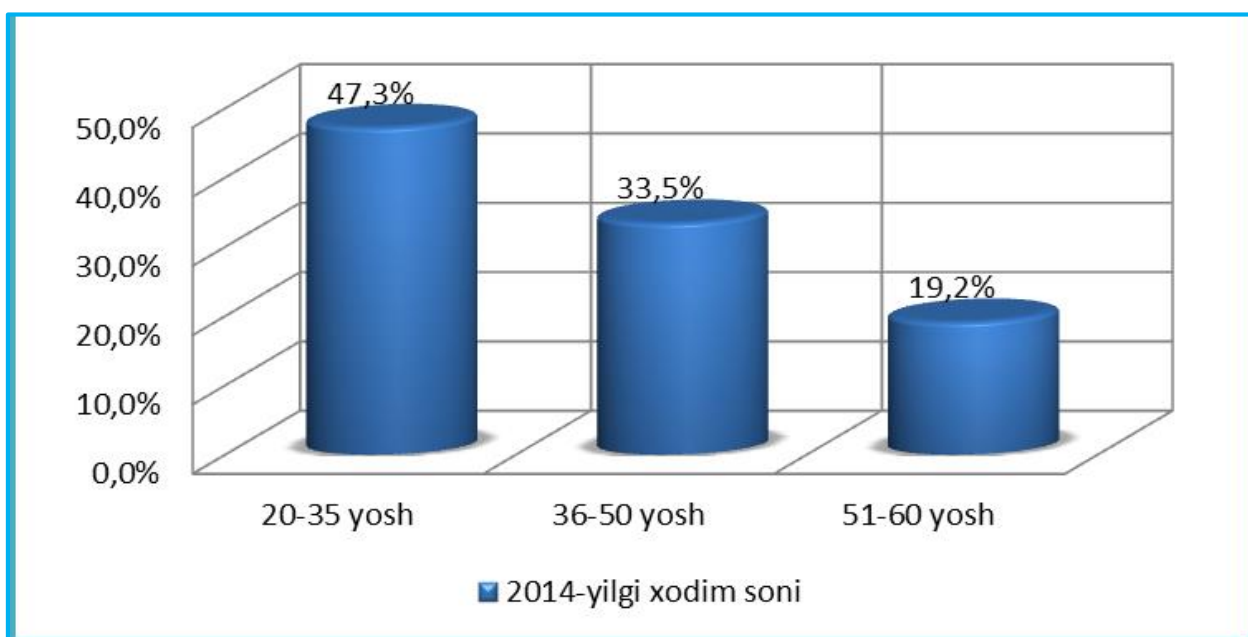
Xodimlar 20-35 yoshda o'ta qiziquvchan bo'ladi, ya'ni ularga yuklatilgan yangi ishlarni o'ta yuqori darajada bajarishadi, keyinchalik esa yillar o'tgan sayin ishga bo'lgan qiziqishi so'nishni boshlaydi. 50-60 yoshda esa hech qanday qiziqish qolmaydi ular faqatgina nafaqaga chiqishni o'ylaydi. Shu muammoni qandaydir o'quv seminarlar o'tkazgan holda bartaraf etish lozim. Bitiruvchilarni ishga qabul qilish jarayonida turli xil testlardan foydalanish, kompaniya xodimlaridan tuzilgan guruh asosida ularni bilim-malakasini tekshirish.

<sup>13</sup>Manba: “O‘zbektelekom” AK hisobotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

Ishga qabul qilingandan so'ng esa 20-35 yoshdagi xodimlar bilan kompaniyaning shu kungacha erishgan yutuqlari haqida, ularning kompaniyaga bo'lgan ishonchini va ruhini oshirish bo'yicha o'quv seminarlarni muntazam o'tkazib borish. 36-50 yoshdagi xodimlar bilan esa ruhini ko'tarish, 51-60 yoshdagi xodimlar bilan esa ularda yuzaga keladigan muammolarni bartaraf etish, ishga bo'lgan qiziqishini oshirish va eng muhimi o'ziga bo'lgan ishonchini oshirish yuzasidan o'quv seminarlarni muntazam ravishda o'tkazib borilsa xodimlarda ishlashga bo'lgan ishonch ruhi oshib, ish samaradorligiga ham ijobiy ta'sir etadi.

“O‘zbektelekom” AKda 20-35 yoshdagi xodimlar soni umumiy xodimlar sonining 47,3% ni, 35-50 yoshdagi xodimlar soni 33,5% ni, 51-60 yoshdagi xodimlar soni esa 19,2%ni tashkil etishini ko'rishimiz mumkin (2.12-rasm).

“O‘zbektelekom” AKning 2014-yildagi xodimlar soniga nisbatan 20-35 yoshdagi xodimlar soni umumiy xodimlar sonining asosiy qismini tashkil etishini hisobga oladigan bo'lsak, har bir xodimga alohida e'tibor berilishi kerakligini, ularga nisbatan motivatsiyani oshirish ish samaradorligini oshiradi.



## **2.12-rasm. Xodimlar yoshga nisbatan ko'rsatkichi<sup>14</sup>**

Kompaniyada ish samaradorligini oshirishda xizmat qiluvchi yana bir usul boshqaruv jarayonida axborot tizimini yaratib, qo'llash hisoblanadi. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2013-yil 27-iyundagi PQ-1989-sonli "O'zbekiston Respublikasining Milliy axborot-kommunikatsiya tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida" Qarori bilan davlat hokimiyati organlari oldiga axborot tizimlarini yaratish va ularni o'zaro integratsiyalashtirish, davlat organlari faoliyatini avtomatlashtirish vazifalarini qo'ygan. Ko'rinib turibdiki, ijtimoiy soha va iqtisodiyotning turli bo'g'inlarini boshqarish, rivojlantirish va samaradorligini orttirish maqsadida, sohaga axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini tadbiq etish – bugungi zamon talabi bo'lgan dolzarb masaladir. "O'zbektelekom" AK va uning filiallari boshqaruv tuzilishida tezkor axborot almashuvi eng muhim muammolardan biri ekanligini hisobga olgan holda kompaniyajamoasi ushbu muammoni lokal tarmoqni yaratish bilan hal qilishgan. Hozirgi kunda "O'zbektelekom" AKning boshqaruv jarayonida boshqarish axborot tizimini takomillashtirish, kelajakda axborot tizimini mukammallashtirish zamon talabi ekanligini anglab olish mumkin. Bu lokal tarmoqning korxonada faoliyatida samarali faoliyat yuritishida ijobiy va salbiy ta'sir etuvchi bir qancha omillari mavjud.

Bu lokal tarmoqning ijobiy omillari:

- Boshqarish tizimida tezkor axborot almashuvi;
- Axborotning aniqliligi;
- Vaqtning tejamkorligi;

Bu lokal tarmoqni zamonaviy AKT bilan takomillashtirish uni yanada zamon talablariga moslashtirish lozim.

Bu lokal tarmoqning salbiy omillari:

---

<sup>14</sup>Manba: "O'zbektelekom" AK hisobotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

- Axborotning qabul qilinishi, saqlanishi, qayta ishlanishi va joʻnatilishining noqulayliklari;
- Axborot almashunuvida teskari aloqa yoʻqligi;
- Axborotlarning lokal tarmoqda koʻpayib ketishi;
- Tarmoqning xavfsizligi taʼminlanmaganligi;

## II BOB bo'yicha xulosa

Ushbu bobda aloqa va axborotlashtirish sohasida xodimlarni boshqarishning hozirgi holati keltirilgan bo'lib, unda "O'zbektelekom" AK moliyaviy-xo'jalik va xodimlarni boshqarish jarayonida qo'llaniladigan axborot tizimining faoliyati taxlili hamda aloqa va axborotlashtirish sohasida xodimlarni boshqarish samaradorligi haqida ma'lumotlar berilgan.

Dissertatsiya ishining ikkinchi bobida belgilangan vazifalarga ko'ra tadqiqot ob'ektining tashkil etilishi va umumiy iqtisodiy faoliyatining iqtisodiy va ijtimoiy nuqtai nazaridan tahlili keltirilgan. Tahlil natijalariga asoslanib xulosa qiladigan bo'lsak bugungi kunda "O'zbektelekom" AK aloqa xizmatlari bozorida barqaror iqtisodiy faoliyat yuritmoqda. Xizmatlar rentabelligi nuqtai nazaridan esa kompaniyaning rentabellik darajasi ijobiy ko'rsatkichga ega. Shu bilan birga ta'kidlab o'tish kerakki, jamiyat axborot tizimlari asosida bir nechta interaktiv xizmatlarni o'z mijozlariga taklif qilib kelmoqda.

Dissertatsiya ishining ikkinchi bobida keltirilgan taxlillardan shunday xulosa qilish mumkinki, aloqa va axborotlashtirish sohasini milliy iqtisodiyotdagi o'rnini va ahamiyatini kundan-kunga ortib bormoqda. Ushbu sohani rivojlantirish uchun katta xizmat qilib kelayotgan mehnatkash xodimlarning malakasini muntazam ravishda oshirib borish, xodimlarni boshqarish jarayonida zamonaviy AKTni qo'llash asosida kompaniyaning barqaror rivojlanishi uchun xizmat qiluvchi eng muhim omillardan biri bo'lib hisoblanadi.

Yuqorida keltirilgan jarayonlarni amalga oshirish orqali kompaniyada xodimlarni boshqarish jarayoni samarali rivojlanadi. Bu esa o'z navbatida kompaniyaning aloqa bozorida barqaror rivojlanishi, raqobatbardosh aloqa kompaniyalari bilan bir qatorda raqobat qilishga imkon yaratib beradi.

### **III BOB. XODIMLARNI AXBOROT TIZIMI YORDAMIDA BOSHQARISHNI SAMARALI RIVOJLANTIRISHNING ASOSIY YO'NALISHLARI**

#### **3.1 “O‘zbektelekom” AK xodimlar faoliyatini rivojlantirish yo‘llari**

Hozirgi davrda butun dunyoda AKTni rivojlantirish va omillashtirish bilan bog‘liq bo‘lgan ustivorliklarning ahamiyatini anglash kuchayib bormoqda. Ularning inqilobiy ta‘siri davlat tuzilmalari va fuqarolik jamiyati institutlari, iqtisodiy va ijtimoiy soha, ilm-fan va ta‘lim, madaniyat va odamlarning turmush tarzida kuzatiladi. Ular odamlarga o‘z salohiyatidan yanada to‘liq foydalanish imkoniyatini beradi, barqaror iqtisodiy o‘shish, farovonlik darajasini oshirish, demokratiya, tinchlik va barqarorlikni mustahkamlash maqsadlariga erishishga yordam bermoqda. Jamiyat taraqqiyotining olg‘a siljishi eng avvalo inson omiliga bog‘liqdir. Shuning uchun ham inson o‘z tafakkuri, aql-zakovatini ko‘proq ijodiy ishlariga jalb qilish shartligi e‘tirof etilmoqda. Yangidan yangi texnik qurilma va vositalarni kashf qilish insonni o‘z yashash sharoitiga, qilayotgan ishiga, ilmiy-texnik izlanishlariga ijodiy yondashish samarasidir. XX asrga kelib insoniyat qo‘l mehnatiningina emas, balki aqliy mehnatini ham yengillatish ustida anchagina izlanishlar olib bordi. Bu yo‘lda ko‘plab texnik qurilmalar yaratildi va amaliyotga tatbiq etildi. Xuddi shunday texnik qurilmalardan biri kompyuter – elektron hisoblash mashinalari (EHM)dir.

Kompyuterni joriy qilinishi xalq xo‘jaligining turli sohalarida ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish texnologiyasini tubdan o‘zgarishini toborooshirib, odamlarning ish sharoitlarini yaxshilanishiga olib keldi. Ayni paytda faol faoliyat ko‘rsatish jarayonida insonda bir yo‘la ko‘plab sohalarga oid axborot va ma‘lumotlarni yig‘ish, hisoblash jarayonlarini tezlatish zaruriy ehtiyoji tug‘ildi. EHMlar ana shunday juda katta ma‘lumotlarni tez “ko‘rib chiqish” hamda juda oz

vaqtda kattaaniqlikda qaror qabul qilish imkoniyatini berdi. Bu esa AKTni rivojlanishi va ularga bo'lgan talabni oshishiga olib keldi. Hozirda "O'zbektelekom" AK da AKT sohasini rivojlantirish bo'yicha izchil ishlar amalga oshirilmoqda. Bu borada O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A. Karimov ta'kidlaganlaridek: "Axborot-kommunikatsiya va telekommunikatsiya texnologiyalari sohasidagi chora-tadbirlar va loyihalarni jadal amalga oshirish tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Biz o'zimizga shuni aniq tasavvur etishimiz kerakki, iqtisodiyotning barcha sohalariga, kundalik hayotimizga zamonaviy axborot-kommunikatsiya tizimlarini keng joriy etish bo'yicha tub va ijobiy ma'nodagi portlash effektini beradigan o'zgarishlarni amalga oshirmasdan turib, istiqboldagi maqsadlarimizga erishish qiyin bo'ladi. Biz qisqa vaqt mobaynida nafaqat axborot xizmatlari ko'rsatishning ko'plab turlari bo'yicha mavjud kamchiliklarni bartaraf etishimiz, balki axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish borasida yuksak darajaga erishgan ilg'or mamlakatlar safiga qo'shilishimiz zarur".<sup>32</sup> AKTni rivojlantirishga yo'naltirilgan siyosatni olib borish natijasida O'zbekistonda yildan-yilga korxonalar va tashkilotlar ish faoliyati hamda aholining keng qatlamlarida AKTdan foydalanish imkoniyati ortib bormoqda.

Aytish joizki, bu borada "O'zbektelekom" AK da ham mustaqillik yillarida jiddiy ishlar qilindi, kompaniyada axborot-kommunikatsiyalarini rivojlantirishga qaratilgan qator kompaniya dasturlari ishlab chiqildi va amalga oshirilmoqda. Axborot-kommunikatsiya sohasi butun iqtisodiyot uchun muhim ahamiyatga ega. Rivojlangan mamlakatlar tajribasi shuni ko'rsatadiki, bularning barchasi o'z navbatida sohani yanada jadalroq rivojlantirishni taqozo etadi. AKT –

---

<sup>32</sup>I.A. Karimov Mamlakatimiz taraqqiyot va xalqimizning hayot darajasini yuksaltirish — barcha demokratik yangilanish va iqtisodiy islohotlarimizning pirovard maqsadidir. -T.: "O'zbekiston", 2007y. 200 b.

ma'lumotlarni o'zida to'plash, saqlash, qayta ishlash, ulardan foydalanish vositalari orqali barcha sohalarda keskin rivojlanishga imkon yaratib beruvchi texnologiyalardir.

Bu texnologiyaning asosini axborot va ularni qayta ishlash vositalari tashkil qiladi. Korxonada turli ko'rinishdagi axborotlar, masalan; matnli, grafikli, jadvalli, ovozli (audio), rasmi, tasvirli (video) va boshqa shungao'xshash axborotlar bilan ishlashga to'g'ri keladi. Har bir turdagi axborot bilan ishlash uchun har xil texnik tavsifnomalarga ega bo'lgan axborot qurilmalari kerak bo'ladi. Bu axborot qurilmalari zamonaviy axborot texnologiyalarining texnik ta'minotini tashkil qiladi. Zamonaviy axborot texnologiyalarining asosiy texnik vositalari sifatida hozirgi kunda kompyuterlar, telefon aloqa vositalari, modemlar, hisoblash vositalari, audio va video qurilmalar, telefakslar va boshqalar qo'llaniladi. Ushbu qurilmalar hozirda korxonalar faoliyatini yuritishda eng muhim bo'lgan texnologiyalar bo'lib hisoblanmoqda.

“O'zbektelekom” AK da kompyuterlar, korxonada ish faoliyatining ajralmas bo'lagi bo'lib, ulardan korxonada turli xil vazifalarni bajarishda foydalanish mumkin. Masalan:

- biznes reja tuzishda va kutilayotgan daromad va chiqimlarni hisoblashda;
- kompaniyaning brendini yaratishda;
- hujjatlar bilan ishlashda;
- kompaniyaning taqdimot marosimini o'tkazishda;
- hisobotlar, shartnomalarni tayyorlashda;
- mijozlar haqidagi ma'lumotlar ro'yxatini saqlash va u bilan ishlashda;
- boshqa korxonalar va ulgurji xaridorlar bilan bog'lanishda;
- mijozlar va ta'minotchilar bilan muzokaraolib borishda.

Kompaniya faoliyatini yuritishda ofisning avtomatlashtirilishi muhim ahamiyat kasb etadi. Avtomatlashtirilgan ofisning kompyuter texnologiyalari korxonada ichidagi va tashqi muhit bilan kommunikatsion jarayonlarni kompyuter tarmoqlari va axborotlar bilan ishlovchi boshqa zamonaviy vositalar asosida tashkil etish va qo'llab-quvvatlashdan iborat. Buning uchun maxsus dasturiy vositalar ham ishlab chiqilgan. Ulardan biri "Microsoft Office" dasturlar paketidir. Uning tarkibiga "Word" matn muharriri, "Excel" elektron jadvali, "Power point" taqdimot uchun grafikani tayyorlash dasturi, "Microsoft Access" ma'lumotlar omborini boshqarish tizimlari kiradi.

Hozirgi paytda "O'zbektelekom" AK da kompyuterlar uchun ko'plab dasturiy vositalar mavjudki, ular barcha turdagi axborot texnologiyalarini ta'minlay oladi. Ulardan biri ma'lumotlar ombori. Har qanday axborot texnologiyasining majburiy komponenti ma'lumotlar omboridir. Avtomatlashtirilgan ofisda ma'lumotlar ombori kompaniyaning xizmat ko'rsatish tizimi haqidagi barcha ma'lumotlarni o'zida saqlaydi. Axborot tizimi - boshqarish funksiyasini amalga oshirish uchun xodimlarini turli xil axborot bilan ta'minlovchi ob'ekt haqidagi axborot yig'ish, uzatish va qayta ishlash bo'yicha ma'lumotlar va kommunikatsiyaviy tizimni o'zida namoyon etadi.

Axborot tizimlarining asosiy vazifasi – barcha resurslarni samarali boshqarish uchun tashkilotlarga kerakli bo'lgan axborotlarni ishlab chiqish, tashkilotni boshqarish uchun axborot va texnikaviy muhitni yaratishdan iborat.

"O'zbektelekom" AK da boshqarish tizimining muvaffaqiyatli ishlashining zarur sharti faqat to'g'ri aloqagina emas, balki ikki tomonlama aloqaning ham mavjud bo'lishidir. Ikki tomonlama aloqa har qanday darajadagi tizimlar harakatini rostlab turish uchun universal mexanizm hisoblanadi.

Boshqariluvchi tizimdan boshqaruvchi tizimga (xodimdan boshliqqa) kelib tushadigan axborotni, ya'ni berilgan farmoyish va buyruqning natijalari to'g'risidagi axborotni uzatishni ikki tomonlamaaloqa deb tushunish qabul qilingan.

Ikki tomonlamaaloqa yordamidaaxborotni jo'natuvchi bilan uni qabul qiluvchi o'rtasidaaloqao'rnatiladi. Bu jarayondaaxborotni qabul qiluvchi axborot bilan o'zaroalmashuv jarayonining barcha bosqichlarini takrorlaydi, natijadaaxborotni yuboruvchi endi uni qabul qiluvchigaaylanadi, ya'ni har ikkala tomon o'z vazifalarini o'zaroalmashgandek bo'ladi.

Ikki tomonlamaaloqa eshitganga, o'qiganga yoki ko'rganga nisbatan aks ta'sir yoki ta'sirlanish tayanchi. Bunda mazkur axborotni olgan shaxs shu axborotga bo'lgan munosabatini, tushunganligi yoki to'liq tushunmaganligini, qo'llab-quvvatlashi yoki inkor etishini shu axborotni yuborgan shaxsga bildiradi. Bunday aloqa har ikkala tomonning bir-birini qanchalik tushunganini bilish uchun zarur. Bu esa "O'zbektelekom" AK ning rahbarlariga ish faoliyatini yengillashtirib, nazoratni kuchaytirishga yordam beradi.

Axborotlashtirishni rivojlantirish, iqtisodiyot va jamiyat hayotining barcha sohalarida zamonaviy axborot texnologiyalarini, kompyuter texnikasi va telekommunikatsiya vositalarini ommaviy ravishda joriy etish hamda ulardan foydalanish, fuqarolarning axborotgaortib borayotgan talab-ehtiyojlarini yanada to'liqroq qondirish, jahon axborot resurslaridan barhamand bo'lishni kengaytirish uchun qulay shart-sharoitlarni yaratish aloqa vaaxborot-kommunikatsiya sohasini rivojlantirishni asosiy vazifalari hisoblanadi.Kundalik hayotimizga kompyuter vaaxborot texnologiyalarining jadal kirib kelayotganligini hisobgaolib, yuqori malakali mutaxassislar bilan ta'minlash muammosini hal etishga ehtiyoj ortadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2012-yil 21-martdagi "Zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini yanada kengroq joriy qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 1730-sonli Qarori ushbu yo'nalishda amalga oshirilayotgan islohotlarning mantiqiy davomi bo'lib, unda davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatiga zamonaviy axborot kommunikatsiya texnologiyalarini keng joriy etish, ular tomonidan interaktiv davlat xizmatlari ko'rsatish, elektron tijorat va elektron to'lovlar tizimini yanada rivojlantirish, tijorat faoliyati va tadbirkorlikda axborot texnologiyalaridan samarali foydalanishni rivojlantirish, Internet tizimi orqali kommunal va boshqa to'lovlarni yo'lga qo'yish, mahalliy tovarlar va xizmatlarni tashqi bozorda realizatsiya qilish maqsadida elektron tijorat infratuzilmasini yaratish borasida ustuvor vazifalar belgilab berilgan.

Axborot-kommunikatsiya texnologiyalarning ulkan potensialidan to'liq hajmda foydalanish biznes, alohida shaxslar va butun jamiyatni qamrab olgan har tomonlama iqtisodiy islohotni amalga oshirishning ustuvor yo'nalishlarini belgilab beradi, chunki AKT alohida fuqarolarning hayoti va faoliyatiga va umuman mamlakatimiz infrastrukturasi faol kirib bormoqda.

Bu yo'nalishlar quyidagilardir:

- davlat va siyosiy boshqaruv;
- ta'lim va ilm-fan;
- sog'liqni saqlash va tibbiyot;
- telekommunikatsiyalar va ommaviy axborot vositalari;
- biznes va savdo;
- madaniyat va san'at;
- ishlab chiqarish.

AKTning davlat boshqaruviga joriy etilishi iqtisodiyot rivojlanishini tezlashtirish, davlat sektoriga sarflarni qisqartirish yo'li bilan mehnat

unumdorligini va davlat boshqaruvi samaradorligini oshirish imkonini beradi, davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining fuqarolar va xo'jalik yurituvchi sub'ektlar bilan o'zaroaloqasini takomillashtiradi.

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatiga zamonaviy AKTni joriy etish, davlat xizmatchilarining bu boradagi bilim va malakalarini oshirish, ularning zamonaviy axborot tizimlari, jumladan, Internet tarmog'idan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirish, mamlakatda samarali elektron hukumatni yaratish maqsadida interaktiv davlat xizmatlarini rivojlantirish va sifatini oshirish ishlari jadal rivojlantirilayotganing sababi ham shunda.

Bugungi kunda mamlakatimiz korxonalarida xalqaro standartlarga muvofiq boshqaruv tizimlarini joriy qilish ular ishlab chiqarayotgan mahsulotlar va ko'rsatayotgan xizmatlarning raqobatbardoshligini, eksport salohiyati vaolinayotgan daromadni oshirishning muhim omillaridan hisoblanadi. "O'zstandart" agentligidan ma'lum qilishlaricha, hozirgi kunda mamlakatimizning 260 dan ziyod korxonasi zamonaviy boshqaruv tizimlarini joriy qilgan, bu sohada 34 ta konsalting kompaniyasi xizmat ko'rsatmoqda.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2009-yil 19-iyunda qabul qilingan "Respublika korxonalarida xalqaro standartlarga muvofiq bo'lgan sifatni boshqarish tizimlarini joriy etishni kengaytirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi qarori bu sohani yanada rivojlantirishda keng imkoniyatlar yaratmoqda. Hozirgi axborot-kommunikatsiya davrida rahbar boshqaruv ishlarida tashabbus vaomilkorlik ko'rsatishi, tezkorlik bilan ish olib borishi, vaziyat o'zgarishni o'z vaqtida payqab olish, har bir aniq sharoitda maqbul qaror qabul qilishi zarur.

Buning uchun rahbar ishonchli va mazmunli axborot olib turishi lozim. Ortiqcha, befoydaaxborot rahbar ishini qiyinlashtiradi, ortiqcha mehnat va vaqt sarflashgaolib keladi.

AKT shaxsiy, ommaviy va ishlab chiqarish kommunikatsiyalari yordamidaaxborotni tayyorlash, qayta ishlash va etkazib berish bilan bog`liq obyektlar, xatti-harakatlar va qoidalar majmuini, shuningdek sanab o`tilgan jarayonlarni integral ravishda ta`minlaydigan barcha texnologiyalar va sohalarni bildiradi.

Jahon tajribasi AKTning mamlakat ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishigaasosan ijobiy ta`sirini tasdiqlaydi. Geografik va vaqt to`siqlarini buzib o`tib, axborot-kommunikatsiya texnologiyalari jahondagi har bir kishi bilan onlayn rejimidaaloqa bog`lash va ma`lumotlar olish imkonini beradi, ijtimoiy-iqtisodiy xatti-harakatlarning global mobilligini oshiradi.

Hozirgi zamon sharoitida ko`pchilik korxonalarahbarlari AKTdan foydalanishga korxonalar faoliyati samaradorligini maksimal darajadaoshirish instrumenti sifatida qaramoqdalar. Tashkilotlar esa qaror qabul qilish ishlarini soddallashtirish vaoperatsiyalarni amalgaoshirish tezligini oshirish uchun elektron pochta va Internetga borgan sari ko`proq tayanmoqdalar. AKTdan uzoq muddat davomida foydalanish natijasida savdo menejmentining yangi turi bo`lgan tarmoqli taklif menejmenti vujudga keldi.

### **3.2 “O`zbektelekom” AK daaxborot tizimini qo`llash samaradorligining tahlili**

Birlashgan Millatlar Tashkilotining Bosh Assambleyasi tomonidan 2006-yil 17-may kunini “Xalqaroaxborotlashgan jamiyat kuni” deb e`lon qilinishi yangi iqtisodiyotning global masshtabda naqadar chuqur kirib borayotganligini ko`rsatib

berdi<sup>2</sup>. Axborotlashgan jamiyat- sanoatlashgan iqtisodiyotdan keyingi bosqichning nazariy qonuniyatlari bo'lib, insoniyat rivojlanish boshqichlari taraqqiyotining tarixiy bosqichi sifatida qaralmoqda.

Ilg'or mamlakatlarning davlat organlari ma'lumotlashgan jamiyat shakllanishi borasida allaqachon faol o'rnini egallagan. Buning natijasida shu kunda barcha rivojlangan davlatlarda bunday jamiyat shakllanishi va takomillashuvi borasida maxsus ma'lumotlashtirish siyosati qaror topgan, mamlakatni axborotlashtirish dasturlari ishlab chiqilgan va amalga oshirilmoqda. Masalan, AQSHda 1993-yil B.Klinton ma'muriyati tashabbusi bilan Milliy ma'lumot infratuzilmasi (The National Information infrastructure) borasidagi dastur ishlab chiqilgan. Xuddi shuningdek, Yevropa Ittifoqi Komissiyasi tomonidan 1994-yil "Axborotlashgan jamiyat qurishning Yevropacha yo'li" harakat dasturi, 1995-yil "Axborotlashgan jamiyat sari Finlyandiya yo'li" kabi dasturlar va boshqa davlatlarning dasturlari ishlab chiqilgan edi.

Xuddi shuningdek, sobiq sovetlar hududidagi Rossiyada "2002-2010-yillarda Elektron Rossiya" va Belorussiyada 2010-yilgacha mo'ljallangan "Elektron Belarus" davlat dasturlari qabul qilingan edi<sup>3</sup>. Axborot-kommunikatsiya sohasini boshqarish tamoyillari va qonuniyatlariga muvofiq boshqaruv usullari orqali olib boriladi, ya'ni boshqarish sub'yekti o'z faoliyatini ma'lum usullar orqaligina amalga oshira oladi. Mazkur sohadagi korxonalar faoliyatining sifati va samaradorligi nafaqat uning texnikaviy ta'minlanganligi bilan, balki birinchi o'rinda xodimlarning bilim darajasi hamda intellektual qobiliyatlari va avvalambor, ularning mehnatini tashkil etish darajasi bilan bog'liqdir. Ya'ni axborot-

---

<sup>2</sup>O.K.Iminov. Yangi iqtisodiyot: o'tmish, bugun va kelajak. –T.: "Akademiya", 2012 yil. 7 bet.

<sup>3</sup>Aripov A.N, Iminov T.K. O'zbekiston axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasi menejmenti masalalari. T.: Fan va texnologiya, 2005 yil. 14-15 bet.

kommunikatsiya sohasini boshqarishni mazkur soha faoliyatidan katta samaraolish maqsadida avvalo, odamlar ish faoliyatini, ular o'rtasidagi ishlab chiqish munosabatlarini boshqarish sifatida ko'rish lozim bo'ladi. Shu jihatlarni "O'zbektelekom" AK rahbariyati hisobga olgan holda kompaniya miqyosida bir nechta loyihalarni amalga oshirib kelmoqda. Bu chora-tadbirlarni yanada kengaytirish maqsadida "O'zbektelekom" AK da axborot tizimini takomillashtirish uchun quyidagi bosqichlarni ketma-ketligini amalga oshirishi lozim:

I. Bosqich. "O'zbektelekom" AK va uning tarkibidagi filiallarning texnik jihatdan tayyorligini tekshirib chiqish lozim. Ushbu bosqichda kompaniya miqyosida axborot tizimini takomillashtirishga kerak bo'ladigan zamonaviy AKT ni qo'llash imkoni mavjudligini ko'rib chiqishdan, agar zamon talablariga javob beraolmasa eskirgan qurilmalarni yangisiga almashtirish chora-tadbirlarini ko'rish lozim.

II. Bosqich. "O'zbektelekom" AK va uning tarkibidagi filiallarning erishgan yutuqlarini, kamchiliklarini, muammolarini va ish faoliyatini samarali hamda tezkor tashkil etishi uchun xizmat qiluvchi ya'ni kompaniya faoliyatiga ta'sir etuvchi omillarni o'rganib, tahlil qilib chiqish lozim. Bu bosqichning asosiy maqsadi kompaniyaning rivojlanishi uchun to'sqinlik qiluvchi jihatlarni o'rganib, ularni zamonaviy AKT ni qo'llash orqali bartaraf etishdan iborat.

III. Bosqich. Yuqoridagi II bosqichda ta'kidlanib o'tilganidek "O'zbektelekom" AK va uning tarkibidagi filiallarning rivojlanishi uchun to'sqinlik qiluvchi jihatlarni o'rganib, tahlil qilib bo'lganidan so'ng kompaniya uchun maxsus ma'lumot bazasini shakllantirish lozim. Ushbu ma'lumot bazisini "O'zbektelekom" AK ning barcha turdagi faoliyat turlariga tadbiq etish lozim, shu bilan bir qatorda xodimlarni boshqarish jarayonini ham takomillashtirish uchun qo'llash imkoni mavjud.

IV. Bosqich. Kompaniya miqyosidama'lumot bazasi yaratilgandan keyin ma'lumot bazasi vama'lumotoqimi yaxshi ishlashi, xodimlar faoliyatining samaradorligini oshirish uchun kompaniyaning talab va takliflaridan kelib chiqqan holda kompaniya uchun maxsus ma'lumot tizimida ishlay oladigan milliy dastur ishlab chiqish kerak.

“O‘zbektelekom” AK yuqorida keltirib o‘tilgan bosqichlarni ketma-ketlikda hammasini amalga oshiradigan bo‘lsa boshqaruv jarayonida ham kompaniyaning rivojlanish strategik dasturlariga ham o‘z samaradorligini ko‘rsatish imkoniga ega bo‘laoladi (3.1-jadval).

### 3.1-jadval<sup>4</sup>

#### Xodimlarni boshqarishdama'lumot tizimining korxonada daromadiga ta'siri

№	Ta'sir qilish usullari	Ma'lumot tizimini qo'llash	Natijalar, samara va samaradorlik
1.	Mehnat intizomini mustahkamlash	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mehnatintizominimustahkamlashvanazoratqilishbo'yichataadbirlarishlabchiqish</li> <li>Mehnat intizomini buzganlar uchun jazolash tizimini joriy qilish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sababsiz ishga chiqmaydiganlar soni qisqaradi</li> <li>Ishga kechikishlar barham topadi</li> <li>Shaxsiy manfaati uchun ish vaqtidan foydalanish holatlarga chek qo'yiladi</li> </ul>
2.	Unumsizishvaqtiniyo'qotish	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ishjoylarivaishjarayoninitahlil qilish</li> <li>Ish joylarini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harbirishjoyidamehnatunumdorligi oshadi</li> <li>Tezvasifatliqarorqabulqilishdaqulayliklargaega</li> </ul>
3.	Xodimlar qo'nimsizligini minimallashtirish	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jamoadaqulay, ma'qulruhiymuhitniyaratish</li> <li>Sog'lom insoniy munosabatlarni amaliyotga joriy qilish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ishga qabul qilish vao'qitish bilan bog'liq harajatlar kamayadi</li> <li>Ishchan atmosfera yaratiladi va ishidan qoniqish kuchayadi</li> </ul>

<sup>4</sup>Manba: Jadval muallif tomonidan tuzildi.

4.	Xodimlar ish haqini o'z vaqtida to'lash, ijtimoiy dasturlarni saqlash	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutaxassislar mehnat bozori ni tahlil qilish</li> <li>• Ularning ish haqi darajalarini tahlil qilish</li> <li>• Raqobatdoshlarning ijtimoiy dasturlarini tahlil qilish</li> <li>• Tegishli ijtimoiy dasturlarni ishlab chiqish va uni rahbariyatga taqdim etish. Uni joriy qilish va nazorat qilish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qo'nimsizlik darajasi pasayadi</li> <li>• Korxonada jamoa manfaati ruhi shakllanadi</li> <li>• Xodimlar tomonidan korxonada faoliyatiga baho berish kuchayadi</li> <li>• Ishga "yopishish" zo'rayadi</li> <li>• Mehnat unumdorligi oshadi</li> <li>• Xizmat ko'rsatish sifati oshadi</li> </ul>
5.	Xodimlarni o'qitish va qayta o'qitishni to'g'ri tashkil etish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xodimlarni muntazam ravishda attestatsiyadan o'tkazish, ularni ish faoliyatlariga baho berish</li> <li>• O'quv yurtlaridagi o'quv dasturlarini va o'qitish saviyasini tahlil qilish</li> <li>• O'qitish uchun shartnomalar tuzish</li> <li>• Rejalashtirish va nazorat</li> <li>• O'qitish uchun sharoit yaratish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xodimlar oldida korxonaning obro'si oshadi</li> <li>• Mijozlarga xizmat ko'rsatish madaniyati oshadi</li> <li>• Xato uchun to'lanadigan jarimalar kamayadi</li> <li>• Hujjatlarni rasmiylashtirishda yo'l qo'yiladigan xatolar kamayadi</li> </ul>
6.	Xodimlarni sog'lig'i va ularning mehnat qilishi uchun xavfsiz sharoitni yaratish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xodimlarni muntazam ravishda davolanishlarini ta'minlash</li> <li>• Sog'lomlashtirish muassasalariga bepul yuborish</li> <li>• Xodimlar salomatligini yaxshilab borish dasturlarini ishlab chiqish</li> <li>• Ularni joriy va nazorat qilish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ishga vaqtinchalik qobiliyatsizlik sababi bilan ta'til olishlar soni qisqaradi</li> <li>• Xodimlarni kasal bo'lish hollari kamayadi</li> <li>• Korxonada hamjihatlik kuchayadi</li> <li>• Mehnatga qobiliyatlilik darajasi oshadi</li> </ul>
7.	Ishga faqat loyiq xodimlarni qabul qilish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xodimlar faoliyatini tahlil qilish</li> <li>• Attestatsiya qilish</li> <li>• Lavozimga bo'lgan aniq fiziologik, ruhiy va malakaviy talablarni ishlab chiqish</li> <li>• Ishga qabul qilinadigan nomzodlarni chuqur tahlil qilish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har bir ish joyida mehnat unumdorligi oshadi</li> <li>• Mijozlarga xizmat ko'rsatish saviyasi oshadi</li> <li>• Hujjatlarni rasmiylashtirishda yo'l qo'yiladigan xatolar kamayadi</li> <li>• Unumli ishlash uchun jamoada qulay ruhiy muhit yaratiladi</li> <li>• imkoniyati cheklanganlarning ishlash imkoniyatiga ega;</li> </ul>
8.	Xodimlarni rag'batlantirish va ularni qo'llab-quvvatlash	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xodimlarning g'oya, takliflarini, qaysi birini rag'batlantirish lozimligini tahlil qilish</li> <li>• Yuqori malakali mutaxassislar ishtirokida jamoa kengashini o'tkazish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivatsiya qilish kerak bo'lgan insonni topishda qulaylikga ega</li> <li>• Raqobat sharoitida korxonaning mavqesi mustahkamlanadi</li> <li>• Yangi mijozlar soni ko'payadi</li> <li>• Xodimni ma'lumotini o'zgartirishga kam vaqt sarflanadi</li> <li>• Ma'lumotni o'zgartirishga ko'p mehnat sarflanmaydi</li> </ul>

9.	Hujjatlar bilan ishlash	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hujjatlar bilan ishlash jarayonini osonlashtirish</li> <li>• Hujjatlarga sarflanadigan xarajatlarni aniqlash</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hujjatlar bilan ishlash jarayonida kam vaqt sarflanadi</li> <li>• Hujjatlarga sarflanadigan xarajatlar kamayadi</li> <li>• Hujjatlarni saqlashda joy muammosi bo'lmaydi</li> <li>• Hujjatlarni yo'qotish riski kamayadi</li> </ul>
----	-------------------------	--	---

“O‘zbektelekom” AK va uning tarkibidagi filiallar o‘zining boshqaruv tizimiga boshqaruv ma’lumot tizimini takomillashtirishga katta e’tibor beradigan bo’lsa, yuqorida ta’kidlanib o‘tilgan samaradorliklarga ega bo’lib qolmay boshqaruv tizimida yangi boshqaruv usulini kiritgan bo’ladi. Bu boradagi chora-tadbirlarni yanada kengroq amalga oshirish kompaniyaning rivojlanishiga ta’sir etuvchi eng muhim omillardan birini takomillashiga yordam bergan bo’lardir.

Prezidentimiz rahnamoligida amalga oshirilayotgan izchil islohotlar samarasida axborot-kommunikatsiya texnologiyalari jadal rivojlanmoqda. Bundan tashqari iqtisodiyotning real sektorida axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini rivojlantirish bo‘yicha Prezidentimiz tomonidan belgilab berilgan loyihalar doirasida ko‘plab amaliy ishlar amalga oshirilmoqda va bu bilan iqtisodiyotimizda asosiy o‘rinlarga ega bo‘lgan davlat organlarida axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish orqali xodimlarni boshqarish va ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarishning avtomatlashtirilgan tizimlari joriy etilmoqda. Joriy etilgan ma’lumot tizimlari orqali aniq vaqtdagi hisobotlarni ko‘rib turish va ortiqcha mablag‘ sarfini kamaytirish imkonini bermoqda. Boshqaruv samaradorligiga erishishda hozirgi kunda har bir kompaniya o‘z oldiga bir nechta strategik loyihalarni amalga oshirish asosida erishishga harakat qilib kelmoqda.

Davlatimiz rahbarining 2013-yil 27-iyunda qabul qilingan O‘zbekiston Respublikasining “Milliy axborot-kommunikatsiya tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori axborot sohasini takomillashtirishda muhim

omil bo'lmoqda. Mazkur qarorga muvofiq, 2013-2020 yillarda O'zbekiston Respublikasida telekommunikatsiya texnologiyalari, tarmoqlari va aloqa infratuzilmasini rivojlantirish dasturi tasdiqlandi.

2013-2020-yillarda O'zbekiston Respublikasida telekommunikatsiya texnologiyalari, tarmoqlari va aloqa infratuzilmasini rivojlantirish dasturiga muvofiq tegishli me'yoriy-huquqiy bazani takomillashtirilmoqda. Aholi va tadbirkorlik sub'ektlarining davlat hokimiyati organlari bilan o'zaro hamkorligini elektron shaklda amalga oshirishga qaratilgan ishlar olib borilmoqda.

“Elektron hukumat” tizimi ma'lumotlar bazasi va ma'lumot tizimlari kompleksini yaratishga qaratilgan tadbirlar belgilanib, davlat organlari interaktiv xizmatlarining turli yo'nalish va sohalari bo'yicha maqsadli ko'rsatkichlar ishlab chiqilgan.

Axborotlashtirish sohasidagi davlat siyosati ma'lumot resurslari, axborot texnologiyalari va ma'lumot tizimlarini rivojlantirish hamda takomillashtirishning zamonaviy jahon tamoyillarini hisobga olgan holda milliy ma'lumot tizimini yaratishga qaratilgan. Shuningdek, ma'lumot, ma'lumot resurslari, axborot texnologiyalari va ma'lumot tizimlari tushunchalarini o'zida to'liq mujassam etgan va hozirgi kunda oddiy fuqarodan tortib davlat va jamiyat hayotining barcha bosqichlarida muhim ahamiyat kasb etayotgan soha hisoblanmish axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining rivojiga bo'lgan e'tibor kuchayib bormoqda. Axborot-kommunikatsion texnologiyalari hozirgi vaqtda dolzarb mavzulardan biri bo'lib, har bir sohani o'rganishda alohida ahamiyat kasb etadi. Har bir soha mutaxassisi zamonaviy axborot-kommunikatsion texnologiyalaridan foydalanishi maqsadga muvofiqdir.

Hozirgi zamon mutaxassislari faoliyat doiralari qanday bo'lishidan qat'iy nazar axborot-kommunikatsion texnologiyalar bo'yicha keng ko'lamdagi

bilimlarga, zamonaviy hisoblash texnikasi, axborot-kommunikatsiya tizimlari va ulardan foydalanish borasida etarli darajada malakalarga ega bo'lishlari va ertangi kun rivoji to'g'risidagi bilimlarni o'zida mujassamlashtirgan bo'lishi kerak. Yuqoridagi jarayonlarni amalga oshirilgandan so'ng kompaniyada boshqaruv samaradorlik ko'rsatkichlarining sezilarli darajada o'sib borishini kuzatishimiz mumkin. Hozirgi kunda har bir inson yoki har bir kompaniya zamonaviy AKTsiz rivojlanish strategiyasiga erishi olmasligini anglab yetgan holda o'z oldiga bosqichma-bosqich zamonaviy AKTni tadbir etib borishi hamda ulardan samarali foydalanishi uchun malakali xodimlar bilan ishlashi, xodimlar malakasini muntazam ravishda oshirib borishi lozim.

### **3.3 Milliy dasturlarni joriy etish asosida xodimlar faoliyatini boshqarishning rivojlantirish istiqbollari**

Hozirgi kunda zamonaviy AKT jadallik bilan rivojlanayotganligini hisobga olgan holda mamlakatimizda aloqa va axborotlashtirish sohasida keng ko'lamli islohotlar olib borilmoqda. Ushbu davrda AKTga oid tushunchalarga hamda bilimlarga ega bo'lmay turib zarur ko'nikma va malakalarni shakllantirib bo'lmaydi. Ma'lumki, AKT iqtisodiyotning turli bo'g'inlariga kirib borishi o'ziga xos davrni boshlab berdi. Avvalgi texnologiyalardan farqli ravishda AKT qo'llanilishi va samaraliligi bo'yicha haqiqatda mukammaldir. U soha tanlamaydi, har bir sohaning tarkibiy qismiga aylanib ketadilar. Yangi texnologiyalar ishlab chiqarish samaradorligini oshiribgina qolmay, vaqt va makon muammolarini hal etadilar. Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, ishlab chiqarishda AKTdan foydalanish sarmoyalar siyosati va biznesning xizmatlar bozori yo'nalishida strategik ahamiyat kasb etmoqda.

AKT va kompyuter dasturlari insonlar bajaradigan ishlarni yengillashtirish, samarali faoliyat yuritish va bilimlarga ega bo'lish uchun yaratiladi, yangi imkoniyatlar ochadi va bizdan yangi bilim va ko'nikmaga ega bo'lishimizni talab etadi. Istiqlol yillarida O'zbekistonda aloqa va axborotlashtirish sohasi jadal rivojlandi va bu mamlakatimiz iqtisodiy salohiyatini yuksaltirish, aholiga xizmat ko'rsatish borasida muhim ahamiyat kasb etmoqda. Korxonalarining ishlab chiqarish quvvati oshmoqda, eng yangi texnika va texnologiyalar joriy etilmoqda. O'zbekiston Respublikasida AKT ni davlat organlarida, xususan aloqa korxonalarida faoliyatiga joriy etish va rivojlantirish, aloqa korxonalarining ma'lumot resurslarini rivojlantirish bo'yicha bir qator chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Aloqa korxonalarida AKT dan foydalanishda samaradorlikka erishish o'z navbatida aloqa korxonalarining xodimlarining axborot texnologiyalari bo'yicha tushunchalar, bilim va ko'nikmalarini muntazam ravishda oshirib borishni talab etmoqda. "O'zbektelekom" AK va uning filiallarida xodimlarni boshqarish faoliyatini takomillashtirish maqsadida "O'zbektelekom" AK Xodimlarni Boshqarish Dasturi (XBD) ni taklif etamiz. Bu dastur yordamida xodimlarni boshqarish jarayonida bir qancha qulayliklarni yaratadi.

Ushbu qulayliklar quyidagilardan iborat:

- ma'lumot almashuvi tezligining yuqoriligi;
- xodimlarga qisqa muddatda ma'lumot yetkazilishi;
- xodimlar haqidagi ma'lumotlarni qisqa muddatda olish;
- xodimlar orasida teskari aloqaning mavjudligi;

Ushbu dasturdan foydalanish yo'riqnomasi quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi:

1. Dasturni yuklaganizda quyidagi dastur oynasi ko'rinadi. Agar oldin ro'yhatdan o'tgan bo'lsangiz "login va parol" bo'limlariga loginiz va parolizni kiritgan holda dasturdan foydalana olasiz, agar ro'yhatdan o'tmagan bo'lsangiz o'tish bo'limini tanlaysiz (3.1-rasm).



**3.1-rasm. Dastur oynasi.<sup>5</sup>**

2. Dasturning ro'yhatdan o'tish bo'limini tanlaganizda quyidagi dastur oynasi ko'rinadi. Ushbu dastur oynasi besh bo'limdan iborat:

- Umumiy bo'lim
- Shaxsiy bo'lim
- Sertifikatlar
- Diplomlar
- CTIR

Umumiy bo'limda xodimning umumiy ma'lumotlari jamlangan (3.2-rasm).

---

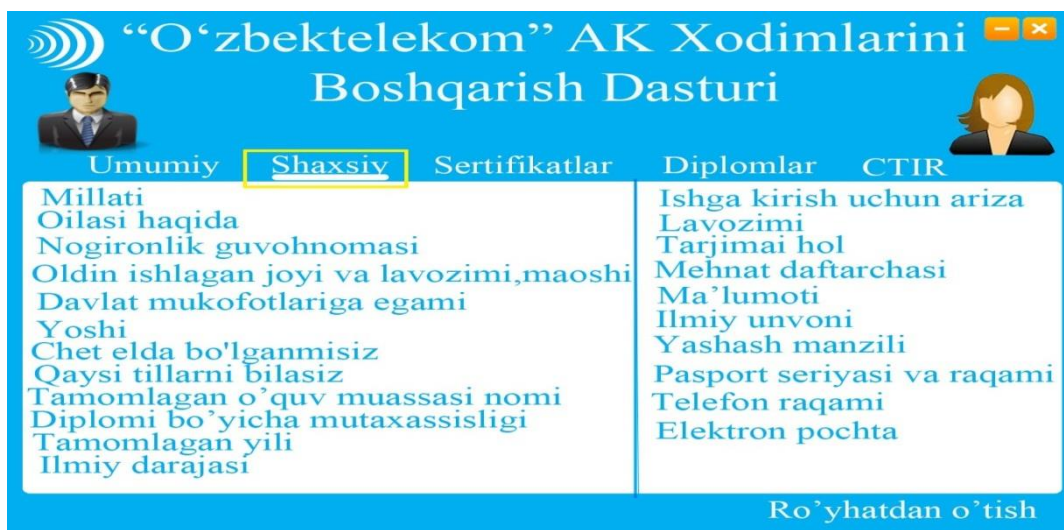
<sup>5</sup>Ushbu rasm muallif tomonidan Adobe Photoshop CS5 dasturi orqali yaratildi.



**3.2-rasm. Ro'yxatdan o'tish bo'limining umumiy ma'lumotlar oynasi.<sup>6</sup>**

Umumiy ma'lumotlar oynasida xodimning ismi, familiyasi, otasining ismi, tug'ilgan yili, kuni vaoyi, jinsi, tug'ilgan joyi haqidagi ma'lumotlarni batafsil to'ldirgandan so'ng shaxsiy ma'lumotlar bo'limigao'tishi mumkin.

Shaxsiy bo'limda xodimning shaxsiy ma'lumotlari jamlangan (3.3-rasm).

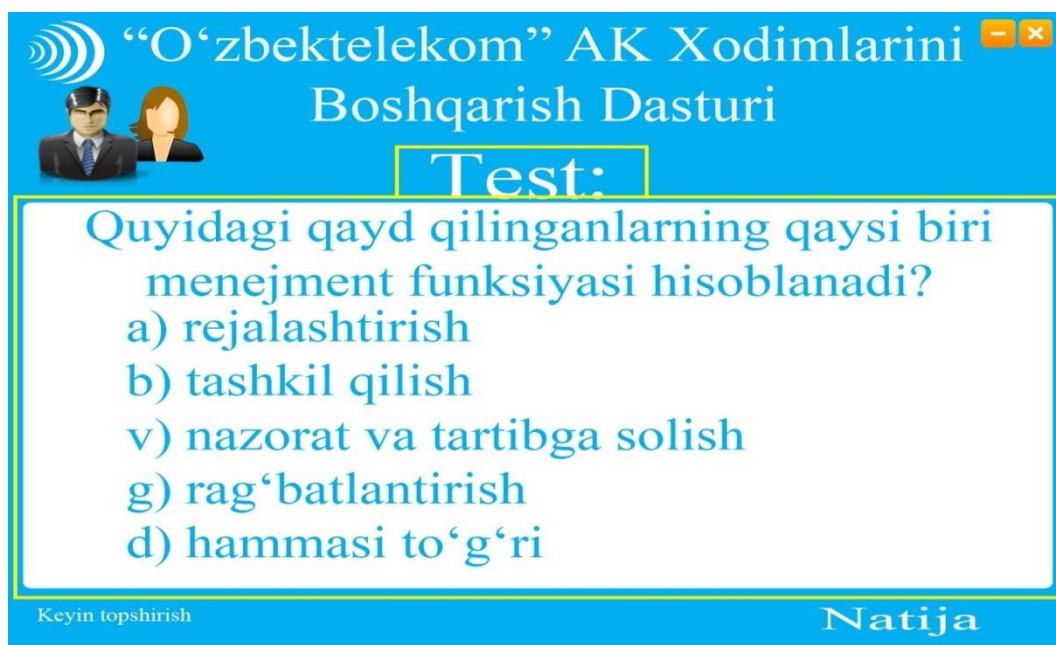


**3.3-rasm. Ro'yxatdan o'tish bo'limining shaxsiy ma'lumotlar oynasi.<sup>7</sup>**

<sup>6</sup>Ushbu rasm muallif tomonidan Adobe Photoshop CS5 dasturi orqali yaratildi.

Shaxsiy ma'lumotlar oynasida xodimlarning millati, oilasi, yoshi va boshqa shungao'xshash shaxsiy ma'lumotlari haqidagi ma'lumotlarni batafsil to'ldirgandan so'ng foydalanuvchi "Sertifikatlar", "Diplomlar" va "CTIR" bo'limlaridagi savollarni to'liq to'ldirganidan so'ng ishchi dastur oynasi bo'limigao'tishi mumkin. Agar foydalanuvchi barcha bo'limlaridagi hamma savolga javob bermasa ro'yhatdan o'tish imkoniga ega bo'lmaydi. Shuning uchun har bir xodimdan har bir bo'limdagi savollarga mas'uliyat bilan javob berishi kerakligini tushuntirish ishlari olib borish kerak. Dastur yaxshi ishlashi uchun ma'lumotlarni aniq, xatosiz va eng muhimi hamma uchun tushunarli bo'lishi talab etiladi. Agar ma'lumotlar yuqorida keltirilib o'tilganday to'ldirilmasa dastur qaror qabul qilishda bir qancha muammolarga duch keladi.

3. Ro'yhatdan o'tgandan so'ng foydalanuvchining ishchi dastur oynasi ko'rinishidan oldin xodimni bilim-malakasini tekshirish uchun test bo'limi ochiladi (3.4-rasm).



**3.4-rasm. Test dastur oynasi.<sup>8</sup>**

<sup>7</sup>Ushbu rasm muallif tomonidan Adobe Photoshop CS5 dasturi orqali yaratildi.

<sup>8</sup>Ushbu rasm muallif tomonidan Adobe Photoshop CS5 dasturi orqali yaratildi.

“Test” dastur oynasining asosiy maqsadi har bir xodimni har kunlik testlar asosida tekshirib borishdan iborat. Har kunlik yoki haftalik test natijalarini rahbar ko’rishi mumkin, ya’ni rahbar har bir xodimning bilim saviyasini kuzatib borish imkoniga ega bo’ladi.

4. Xodim “Test” bo’limining testlarini yechib bo’lganidan so’ng asosiy dasturning ishchi dastur oynasi ochiladi (3.5-rasm). Ushbu ishchi dastur oynasida xodim tez, aniq va sifatli ishlashi uchun deyarli barcha funksiyalar mavjud. Ishchi dastur oynasida “Kalendar, ishlarni rejalashtirish”, “E-mail, hujjatlarni qabul qilish va yuborish”, “Kompaniyaning natijalari”, “Hujjatlarni arxivlash”, “Sohagaoid yangiliklar va yutuqlar”, “Ma’lumotlarni yangilab borish”, “Hujjatlarning elektron shakli”, “Radio va musiqa”, “Qilingan ishlar natijasi”, “Maxsus va muhim hujjatlar”, “Latifalar” va “E’lon va tabriklar” kabi bo’limlar bor.



**3.5-rasm. Ishchi dastur oynasi.<sup>9</sup>**

<sup>9</sup>Ushbu rasm muallif tomonidan Adobe Photoshop CS5 dasturi orqali yaratildi.

Ishchi dastur oynasidagi har bir bo'lim o'ziga hos xususiyatiga ega bo'lib, ular bir-biridan foydalanish jihatidan tubdan farq qiladi (3.2-jadval).

### 3.2-jadval<sup>10</sup>

#### Ishchi dastur oynasidagi boshqa bo'limlarning bajaradigan vazifalari.

№	Bo'limlar nomi	Bo'limlarning qisqacha mazmuni
1	Kalendar, ishlarni rejalashtirish	Har bir xodim ish faoliyati davomida juda ko'plab ma'lumotlarni eslab qolishga to'g'ri keladi. Ushbu ma'lumotlarni hammasini to'liq va sifatli amalga oshirish uchun ishlarni tartib bilan bajarishi lozim.
2	E-mail, hujjatlarni qabul qilish va yuborish	Hujjatlarni qabul qilish va yuborish kompaniyaoldida turgan eng muhim muammolardan biri bo'lib hisoblanadi. Ushbu bo'limda yuborilgan ma'lumot yetib borganligini ko'rsatish imkoniyatiga ega.
3	Kompaniyaning natijalari	Kompaniya erishib kelayotgan yutuqlarini ko'rsatgan holda xodimlarga nisbatan bu sizning mehnatiz degan holda ularni ishga bo'lgan qiziqishini yanada oshirish lozim.
4	Hujjatlarni arxivlash	Vaqtincha ishlatilmaydigan hujjatlarni arxivlash
5	Sohaga oid yangiliklar va yutuqlar	Aloqa sohasidagi yangiliklarni xodimlarga ko'rsatib borish, ularning fikrlashini o'zgartirish.
6	Ma'lumotlarni yangilab borish	Ma'lumotlar bazasini muntazam ravishda yangilab borish uchun xodimlarga imkon yaratish.
7	Hujjatlarning elektron shakli	Kompaniyadagi har bir hujjatni elektron ko'rinishga keltirgan holda foydalanishni osonlashtirish.
8	Radio va musiqa	Kompaniya miqyosida xodimlar uchun maxsus radio va musiqani tashkil etish, bu ish samaradorligini oshiradi.
9	Qilingan ishlar natijasi	Har bir xodimga yuklatilgan ishning qilinganlik darajasini ko'rib turish imkoniga ega.
10	Maxsus va muhim hujjatlar	Kompaniya yoki sohada qo'llaniladigan maxsus va muhim hujjatlarni alohida bo'limda saqlash asosida ulardan foydalanishni osonlashtirish.

<sup>10</sup>Manba: Muallif tomonidan tuzildi.

11	Latifalar	Kompaniya miqyosida xodimlar uchun turli xil latifalarni qo'llab, ularning ruhini ko'tarish.
12	E'lon va tabriklar	Kompaniya miqyosida qandaydir e'lonlar va tabriklarni xodimlarga qisqa vaqt ichida yetkazish uchun qo'llash mumkin.

Yuqoridagi jadvaldan ham anglab olishimiz mumkinki, ushbu yo'nalishdagi dasturlar hozirgi kunda kompaniya ish faoliyatini samarali tashkil etishi uchun xizmat qiluvchi eng muhim vosita sifatida qarash mumkin bo'lib hisoblanadi. Agar hozirgi kunda har bir korxonada yoki kompaniya ushbu dasturgao'xshash dasturlardan foydalanadigan bo'lsa, juda ko'plab ma'lumotlar oqimi paydo bo'lib boshqaruv jarayonida muammolarni hosil qiladigan bo'lsa, ushbu dasturlar yordamidaosonlik bilan hamma muammolarni bartaraf etish imkoniga ega bo'ladi.

5. Xodimlar bo'lim boshlig'igaadministrator huquqi berilgan bo'lib, unda xodimlar haqidagi ma'lumotlarni o'zgartirishi, korxonada haqidagi yangiliklarni qo'shishi va xodimlarni doimiy nazorat qilish imkonini mavjud (3.6-rasm).



**3.6-rasm. Administrator dastur oynasi.<sup>11</sup>**

<sup>11</sup>Ushbu rasm muallif tomonidan Adobe Photoshop CS5 dasturi orqali yaratildi.

Xodim administrator dastur oynasi yordamida “Kompaniyaning natijalari”, “Sohagaoid yangiliklar va yutuqlar”, “Ma’lumotlarni yangilab borish”, “Hujjatlarning elektron shakli”, “Radio va musiqa”, “Latifalar”, “E’lon va tabriklar” bo’limlaridagi hamma ma’lumotlarni o’zgartirishi uchun “O’zgartirish” tugmasini bosib o’zgartirish imkoniga ega bo’ladi. Barcha bo’limlardagi hamma ma’lumotlarni o’zgartirib bo’lganidan so’ng, “Saqlash” tugmasini bosganidan so’ng o’zgartirilgan barcha ma’lumotlar o’zgartirilgan holda saqlanadi.

Ushbu dastur boshqa dasturlardan kompaniyada xodimlarni boshqarish jarayonida boshqaruv samaradorligi yuqoriligi bilan ajralib turadi (3.3-jadval). Boshqa dasturlar ham xodimlarni boshqarish jarayonida o’ziga xos samaradorligiga ega bo’lishiga qaramay “O’zbektelekom” AK Xodimlarni Boshqarish Dasturi ulardan bir nechta ijobiy xususiyatlari bilan ustunlik qiladi.

### 3.3-jadval<sup>12</sup>

#### “O’zbektelekom” AK Xodimlarni Boshqarish Dasturining samaradorligi

№	Qulayligi va samaradorligi	“O’zbektelekom” AK XBD	Boshqa dasturlar
1	Ishlarni rejalashtirish	+	-
2	E-mail hujjatlarni almashuvi	+	+
3	Kompaniyaning natijalari	+	-
4	Ma’lumotlarni yangilash tezligi	+	-
5	Ma’lumotlarning aniqligi	+	-
6	Xodimlarning bilim-malakasini tekshirish imkoni	+	-
7	Birvaqtdajudako’plab ma’lumotlarga egabo’lish	+	-
8	Xodimlarni motivatsiyalash	+	-

Yuqoridagi 3.2.2-jadvalda “+” ustunlikni, “-” esakamchilik borligini ifodalaydi. Jadvaldan ham ko’rishimiz mumkin ki,

<sup>12</sup>Manba: Muallif tomonidan tuzildi.

“O’zbektelekom” AK Xodimlarni Boshqarish Dasturi (XBD) boshqadasturlardan ustunligini anglab olishimiz mumkin.

Ushbu dasturda “O’zbektelekom” AK va uning filiallarining xodimlarini boshqaruv jarayonini takomillashtirish bo’yicha bir qancha takliflar taqdim etildi. Hozirgi zamonaviy AKT jadallik bilan rivojlanayotganligini hisobga olgan holda “O’zbektelekom” AK Xodimlarni Boshqarish Dasturi (XBD) ishlab chiqildi.

Ushbu milliy dastur korxonada faoliyatini samarali yuritishda eng muhim ustuvor yo’nalishlardan biri bo’ladi. “O’zbektelekom” AK Xodimlarni Boshqarish Dasturini kelajakda yanada zamonaviy AKTdan foydalangan holda xodimlarni boshqarishda yangicha qulayliklarni ishlab chiqarishni hamda takomillashtirishni talab qiladi.

### **III BOB bo'yicha xulosa**

Ushbu bobdaaloqa vaaxborotlashtirish sohasida xodimlarni samarali boshqarishni rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari bayon etilgan bo'lib, unda "O'zbektelekom" AK va uning filiallarida xodimlarni boshqarish jarayonini rivojlantirish yo'llari va yangi zamonaviy AKTni joriy etish asosida kompaniya faoliyatini rivojlantirish istiqbollari keltirilgan. Hozirgi kunda har bir kompaniya barqaror rivojlanishi uchun boshqaruv jarayonida o'zining maxsus ma'lumot tizimi bo'lishi kerakligini zamonning o'zi ko'rsatib berdi.

Shuningdek uchinchi bobda xodimlarni boshqarish jarayonini tashkil etishdama'lumot tizimlaridan foydalanish yo'llari ishlab chiqilgan. Bu yo'nalishga qo'shimcha ravishdama'lumot tizimlari asosida qo'shimcha boshqaruv tizimlarini ishlab chiqish va kompaniyaning bu yo'nalishdagi ishtirokini, e'tiborini yanada oshirishdan iborat. Xulosa qilib aytadigan bo'lsak mazkur ilmiy yangilik va takliflarni amaliyotda qo'llash tadqiqot ob'ektining iqtisodiy salohiyatini yanada oshirishga xizmat qilishi va kompaniyaning iqtisodiy-ijtimoiy nuqtai nazaridan bozordao'z o'rnini yaratib raqobat maydonida barqaror faoliyat yuritish imkoniyatlarini ta'minlab berishi shubhasizdir.

Dissertatsiya ishida muallif tomonidan "O'zbektelekom" AK xodimlarini boshqarish jarayonini rivojlantirish bo'yicha taklif etilayotgan fikrlarini amalga oshirish natijasida kompaniyao'zining strategik maqsadiga erishadi va mavqeini yanada mustahkamlaydi. Shu bilan birga kompaniya tomonidan ma'lumotoqimini osonlik bilan boshqarish qobiliyatiga ega bo'lib, kompaniya miqyosida barcha hujjatlarni elektron ko'rinishida yuritilishiga katta yordam beradi.

## XULOSA

Ushbu dissertatsiyada aloqa va axborotlashtirish sohasidagi korxonalarining xususiyatlaridan kelib chiqqan holda “O‘zbektelekom” AK misolida xodimlar faoliyatini samarali tashkil etishda boshqaruv ma‘lumot tizimini rivojlantirish istiqbollari tahlili va uning samaradorligini oshirish yo‘llari ko‘rib o‘tilgan. Zamonaviy AKTlar davlat tuzilishini takomillashtirish, ishlab chiqarish samaradorligini sezilarli darajada oshirish, yangi xizmatlarni rivojlantirish va mahalliy sharoitlardan optimal foydalanish, tabiiy resurslarni iqtisod qilish va atrof muhit muhofazasi uchun ulkan imkoniyatlarni o‘zida jamlagan. Axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini hayotning barcha jabhalariga joriy qilish bilan bog‘liq bo‘lgan sodir bo‘layotgan keng masshtabli qayta o‘zgartirishlar davlat tomonidan barcha manfaatdor mamlakatlar bilan ittifoqda nazorat qilinishi va butun jamiyat manfaatlariga yo‘naltirilgan bo‘lishi kerak. Mamlakatimizda faoliyat olib borayotgan har bir zamonaviy korxonalarda zamon talabiga javob beraoladigan AKTni xodimlar faoliyatini samarali tashkil etish yo‘nalishida qo‘llash hamda bu sohada boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish qaratilgan takliflarni ijtimoiy hayotimizga tadbiiq etish maqsadida bir qator ijobiy ishlar amalga oshirilib kelinmoqda va shu asosida yuqori darajadagi samaradorlikka erishilmoqda.

Xodimlar faoliyati to‘g‘risidagi tahlillar va berilgan ta‘riflarga asoslanib hamda iqtisodiyot rivojlanishiga har tomonlama ijobiy ta‘sirini hisobga olib, uning quyidagi vazifalarini belgilash maqsadga muvofiqdir:

- AKTni xodimlarni boshqarish jarayoniga qo‘llash va shu asosida boshqaruv tizimini takomillashtirib borish;

- axborotlashgan iqtisodiyotga o'tish jarayonida AKTni qo'llash yordamida xodimlarning samarali faoliyat yuritishini taminlovchi nazariy asoslarini yaratish;

- AKTni qo'llash yordamida kompaniya miqyosidama'lumotoqimini boshqarish samaradorligini takomillashtirish, shu bilan boshqaruv jarayonida boshqaruv ma'lumot tizimini shakllantirish;

- O'zbekistonda axborotlashtirish jarayonlarida kompaniyada faoliyat olib borayotgan mehnatkash xodimlarning boshqaruv jarayoniga yangicha axborot texnologiyalarni jalb etish orqali yangi boshqaruv uslublarini joriy etish istiqbollari belgilash;

- AKTni har bir kompaniya ob'ektlariga tadbiiq etish asosida xodimlarning faoliyati jarayonida AKT bilan ta'minlanganligini tadqiq etish, ularni malakaviy saviyasini va moddiy manfaatdorligini oshirish bo'yicha nazariy va amaliy tavsiyalar ishlab chiqish;

- xodimlarni boshqarish jarayonida muntazam ravishda zamonaviy innovatsion AKTni tadbiiq etib borish bilan boshqaruv samaradorligiga erishish va shu orqali kompaniyaning aloqa bozoridao'z o'rniga ega bo'lishiga ko'maklashish hamda rivojlanishiga oid amaliy maslahatlar ishlab chiqish.

Ushbu dissertatsiyaga xulosasifatida O'zbekiston sharoitida aloqa va axborotlashtirish sohasida xodimlar faoliyatini samarali tashkil etish jarayonini rivojlantirishni yanada jadallashtirishni inobatga olgan holda quyidagi taklif va tavsiyalarni ketma-ketligini amalga oshirish tavsiya qilinadi:

- hozirgi kundagi amalda olib borilayotgan boshqaruv tizimidan AKT asosida ishlovchi boshqaruv tizimiga asta-sekinlik bilan o'tib borish;

- kompaniya miqyosida boshqaruv ma'lumot tizimini shakllantirish va uni takomillashtirishga qaratilgan chora-tadbirlarni kengroq amalga oshirish;

- boshqaruv jarayonida qo'llaniladigan ma'lumotoqimini boshqarishni takomillashtirish;

- xodimlar malakasini ham muntazam ravishda zamon bilan hamnafas bo'lgan holda kompyuter savodxonligiga o'qitib borish;

- O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2013-yil 27-iyundagi PQ-1989-sonli "O'zbekiston Respublikasining Milliy axborot-kommunikatsiya tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida" Qarori asosida kompaniyaning talablaridan kelib chiqqan holda o'zining maxsus ma'lumot bazasini yaratishi va uni boshqaruv jarayonlariga qo'llash;

- maxsus yaratilgan ma'lumot bazasini samarali foydalanish va yaxshi natijalarga ega bo'lish uchun kompaniyaning talablaridan kelib chiqqan holda kompaniya uchun mo'ljallangan milliy boshqaruv dasturini ishlab chiqishi kerak.

Dissertatsiyada taklif etilgan taklif va tavsiyalarni bevosita "O'zbektelekom" AK faoliyatini rivojlantirish istiqbollarini belgilashga zamin yaratadi. Bu esa pirovard natijada kompaniyaning faoliyati samaradorligini hamda aloqa bozorida o'z o'rniga ega bo'lishiga ta'sir etuvchi eng muhim omillardan biri bo'lib hisoblanadi.

Mamlakatimiz Prezidenti I.A. Karimov ta'kidlaganidek, «Hozirgi keskin raqobat sharoitida innovatsion texnologiyalar va ilm-fanni yanada rivojlantirish, iqtidorli yoshlarni ilmiy faoliyatga keng jalb etish, o'z ijodiy va intellektual salohiyatini ro'yobga chiqarishlari uchun ularga zarur shart-sharoitlar yaratish muhim ahamiyatga ega». <sup>44</sup> Bu borada O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2013-yil 27-iyundagi PQ-1989-sonli "O'zbekiston Respublikasining Milliy axborot-kommunikatsiya tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"

---

<sup>44</sup> I.A. Karimov "Demokratik islohatlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini shakllantirish – mamlakatimiz taraqqiyotining asosiy mezonidir" O'zbekiston.-T, 2011, 132-b.

Qarori bilan davlat hokimiyati organlari oldigama'lumot tizimlarini yaratish va ularni o'zaro integratsiyalashtirish, davlat organlari faoliyatini avtomatlashtirish vazifalarini qo'ygan. Ko'rinib turibdiki, ijtimoiy soha va iqtisodiyotning turli bo'g'inlarini boshqarish, rivojlantirish va samaradorligini orttirish maqsadida, sohagaaxborot- kommunikatsiya texnologiyalarini tadbiq etish – bugungi zamon talabi bo'lgan dolzarb masaladir.

Har qanday faoliyatning samarali va muvaffaqiyatli tarzdaamaliyotga tadbiq qilinishi uning oqilona tashkil etilishi va to'g'ri boshqarilishiga bog'liq. Ushbu vazifalarni amalgaoshirish jarayonida esa zamonaviy texnologiyalardan foydalanishga e'tibor berish yanada dolzarb mazmun kasb etadi.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

### I. O'zbekiston Respublikasi Qonunlari

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. 1992 yil.
2. O'zbekiston Respublikasining "Aloqa to'g'risida"gi Qonuni. 1992 yil.
3. O'zbekiston Respublikasining "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi to'g'risida"gi Qonuni. 1997 yil.
4. O'zbekiston Respublikasining "Telekommunikatsiyalar to'g'risida"gi Qonuni. 1999 yil.
5. O'zbekiston Respublikasining "Elektron hujjat aylanishi to'g'risida"gi Qonuni. 2002 yil.
6. O'zbekiston Respublikasining "Axborot erkinligi prinsiplari va kafolatlari to'g'risida" Qonuni. 2002 yil.
7. O'zbekiston Respublikasining "Axborotlashtirish to'g'risida"gi Qonuni. 2003 yil.
8. O'zbekiston Respublikasining "Elektron raqamli imzo to'g'risida"gi Qonuni. 2004 yil.
9. O'zbekiston Respublikasi "Elektron tijorat to'g'risida"gi Qonuni. 2004 yil.
10. "Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyatining ochiqligi to'g'risida" Qonuni. 2014 yil.
11. "Elektron hukumat to'g'risida" Qonuni. 2015 yil.

### II. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari va qarorlari, Vazirlar Mahkamasining qarorlari

12. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2000-yil 27-noyabrdagi 458-sonli "Telekommunikatsiyalar va pochtaaloqasi sohasida boshqaruv tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmoni.
13. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2002-yil 6-iyundagi 200-son "Kompyuterlashtirishni yanada rivojlantirish va axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori.
14. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini yanada rivojlantirishga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida» gi Qarori, PQ-117, 2005 yil.
15. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining " "O'zbektelekom" aksiyadorlik kompaniyasining ma'lumotlar uzatish xizmatlarini rivojlantirish va unisusiyalashtirishga tayyorlash chora-tadbirlari to'g'risida" gi PQ-115, 2005 yil.

16. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasi Milliy axborot-kommunikatsiya tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 2013-yil 27-iyundagi PQ-1989-son qarori;

17. "Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasida kadrlar tayyorlash tizimini yanada takomillashtirish chora tadbirlari to'g'risida"gi PQ-1942, 2013 yil.

18. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2014-yil 3-apreldagi "Iqtisodiyotning real sektorida axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini yanada joriy etish choralari to'g'risida"gi PQ-2158-son qarori;

19. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015-yil 4-fevraldagi «Axborot texnologiyalari va kommunikatsiyalarni rivojlantirish vazirligi to'g'risida»gi PF-4702-son farmoni;

20. Vazirlar Mahkamasining "Axborotlashtirish sohasida normativ-huquqiy bazani takomillashtirish to'g'risida" gi Qarori, № 256, 2005 yil.

21. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2015-yil 13-maydagi "Davlat xizmatlarini ko'rsatish hamda davlat organlari va boshqa tashkilotlarning idoralararo axborot xamkorligi tartibini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 120-son qarori;

### **III. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A. Karimovning ma'ruzalari va asarlari**

22. I.A. Karimov. Bizning bosh maqsadimiz—jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir.—T.: "O'zbekiston", 2005 yil.

23. I.A. Karimov. Mamlakatimiz taraqqiyoti va xalqimizning hayot darajasini yuksaltirish—barcha demokratik yangilanish va iqtisodiy islohotlarimizning pirovard maqsadidir. -T.: "O'zbekiston", 2007 yil.

24. I.A. Karimov. Asosiy maqsadimiz – yurtimizda erkin vaobod, farovon hayot barpo etish yo'lini qat'iyat bilan davom ettirishdir. // Xalq so'zi, 2007-yil 8-dekabr.

25. I.A. Karimov. Vatanimiz va xalqimizga sadoqat bilan xizmat qilish - oliy saodatdir. -T.: O'zbekiston, 2007 yil.

26. I.A. Karimov. Inson manfaatlari ustuvorligini ta'minlash – barcha islohot va o'zgarishlarimizning bosh maqsadidir. -T.: O'zbekiston, 2008 yil.

27. I.A. Karimov. Vatanimizni bosqichma-bosqich va barqaror rivojlanishini ta'minlash – bizning oliy maqsadimiz. // Xalq so'zi, 2008-yil 7-dekabr.

28. I.A.Karimov. Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish – davr talabi. – T.: «Xalq soʻzi», 2009-yil 14-fevral.

29. I.A.Karimov. Asosiy vazifamiz – vatanimiz taraqqiyoti va halqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. - T.: Uzbekiston, 2010 yil.

30. I.A.Karimovningmamlakatimizni 2015-yildaijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016-yilga moʻljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yoʻnalishlariga bagʻishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi maʼruzasi // Xalq soʻzi

#### **IV. Asosiy adabiyotlar**

31. Abdurahmonov K.X. Mehnatiqtisodiyoti. Darslik. -T.: Mehnat, 2004 yil.

32. O.K.Iminov. Yangiiqtisodiyot:oʻtmish, bugunvakelajak. –T.: “Akademiya”, 2012 yil.

33. Abdurahmonov K., Zokirova N., Toxirova X. Aholini ijtimoiy himoya qilish (oʻquv qoʻllanma). –T.:Oʻzbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamgʻarmasi nashriyoti, 2004 yil.

34. Abdurahmonov Q.X., Xolmoʻminov Sh.R. Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi (oʻquv qoʻllanma).–T.: Oʻzbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamgʻarmasi nashriyoti, 2004 yil.

35. Xolmurodov S., Shoyusupova N. Iqtisodiy sotsiologiya (oʻquv qoʻllanma). –T.: Oʻzbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamgʻarmasi nashriyoti, 2005 yil.

36. Xolmoʻminov Sh.R. Mehnat bozori iqtisodiyoti (oʻquv qoʻllanma). –T.: Oʻzbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamgʻarmasi nashriyoti, 2006 yil.

37. Xolmoʻminov Sh.R., Xakimov X., Boqieva I., Mavxkamboev A. Mehnat koʻrsatkichlari tahlili (oʻquv qoʻllanma) . –T.: Oʻzbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamgʻarmasi nashriyoti, 2008 yil.

38. Shoyusupova N. Mehnat sotsiologiyasi (oʻquv qoʻllanma).–T.: Oʻzbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamgʻarmasi nashriyoti, 2009 yil.

39. Ishmuxamedov A.E., Jumaev Q., Axmedov D.Q., Djumaev Z.A. Makroiqtisodiyot (darslik). –T.: Oʻzbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamgʻarmasi nashriyoti, 2008 yil.

40. Irmatov M., Xaydarov M. Ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishni prognozlash (oʻquv qoʻllanma) . –T.: Oʻzbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamgʻarmasi nashriyoti, 2009 yil.

41. Maxmudov E.X. Korxonalar iqtisodiyoti (o'quv qo'llanma). –T.: O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2008 yil.

## **V. Qo'shimcha adabiyotlar**

48. Temur Tuzuklari. “Sharq” –T. 2005 yil.

49. Aripov A.N, Iminov T.K. O'zbekiston axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasi menejmenti masalalari. T.: Fan va texnologiya, 2005 yil.

50. O.K. Iminov, SH.M. Sadiqov. Korxonalarda elektron hujjat aylanishini tashkil etish asoslari (o'quv qo'llanma). –T.: “Akademiya”, 2011 yil.

51. Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari izohli lug'ati, 2004 yil.

52. Alimov R.X, Xodiyev B.Yu, Alimov K.A, Begalov B.A. Axborot-kommunikatsiyalar bozori: Shakllanish, tendensiyalar, ekonometrik modellashtirish va rivojlanish. T.: “Fan” 2001 yil.

53. Aripov A.N, Mirzahidov X.M, Shermatov, Sh.X. Davlat boshqaruvida axborot-kommunikatsiya texnologiyalari. T.: “Fan va texnologiya” 2005 yil.

54. Qosimov S.S. Axborot texnologiyalari. T.: “Aloqachi” 2006 yil.

55. Zaynuddinov Sh.N. Menejment asoslari. T.: Moliya. 2001 yil.

56. Sharifxo'jayev M, Abdullayev Y. Menejment. T.: O'qituvchi. 2002 yil.

## **VI. Monografiya va avtoreferatlar**

56. A.N. Aripov. Axborot-kommunikatsiyalar sohasida boshqaruv tizimini takomillashtirish muammolari. – T.: Avtoreferat i.f.n.diss., 2004 yil.

57. X.M. Bobomurodov. “O'zbekistonda pochta aloqasi xizmatlari samaradorligini oshirish” dissertatsiya avtoreferati. –T.: 2010 yil.

## **VII. Statistik ma'lumotlar va hisobotlar**

60. “O'zbektelekom” AKning 2012-2013-2014-yillarning moliyaviy va statistik ma'lumotlari.

61. O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasining 2012-2013-2014-yillarning statistik ma'lumotlari.

## **VIII. Internet saylari**

61. <http://www.mineconomy.uz> (O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining rasmiy veb-sayti).

62. <http://www.lex.uz> (O'zbekiston Respublikasi qonun xujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi).

63. <http://www.uztelekom.uz> (“O'zbektelekom” AKning rasmiy veb-sayti).

64.<http://www.dissertant.uz> (Ilmiytadqiqotchilarning norasmiy veb-sayti).