

ZAMONAVIY MENEJER: RAQAMLI IQTISODIYOT SHAROITIDA SAMARALI BOSHQARUV VA YETAKCHILIK MODELLARI

Kadirov Ulug‘bek Ravshanovich

Toshkent kimyo-texnologiya instituti dotsenti (PhD),

E-mail: ulugbekadirov1@gmail.com

Abdullayeva Maftuna Zafar qizi

Toshkent kimyo-texnologiya instituti talabasi,

E-mail: abdullayevamaftuna8498@gmail.com

Annotatsiya: Mazkur maqolada raqamli iqtisodiyot va globallashtirish sharoitida zamonaviy menejning o‘zgarib borayotgan roli, uning professional kompetensiyalari hamda samarali boshqaruv mexanizmlari ilmiy jihatdan tahlil qilinadi. Tadqiqotning asosiy maqsadi zamonaviy menejer faoliyatining nazariy asoslarini aniqlash, boshqaruv samaradorligini oshiruvchi omillarni tizimlashtirish hamda amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot jarayonida klassik menejment maktablari va zamonaviy leadership konsepsiyalari qiyosiy tahlil qilindi. Xususan, emotsional intellekt, delegatsiya, strategik fikrlash, moslashuvchan boshqaruv (Agile), raqamli savodxonlik va korporativ madaniyatning boshqaruv natijalariga ta’siri o‘rganildi. Natijalar shuni ko‘rsatdiki, zamonaviy menejning muvaffaqiyati avtoritar boshqaruvdan ko‘ra coaching, servant leadership va result-oriented management tamoyillariga ko‘proq bog‘liqdir. Tadqiqot yakunida integratsiyalashgan zamonaviy menejer modeli taklif qilindi.

Kalit so‘zlar: menejment, zamonaviy menejer, leadership, emotsional intellekt, delegatsiya, strategik fikrlash, Agile boshqaruv, soft skills, korporativ madaniyat, motivatsiya.

KIRISH (INTRODUCTION)

XXI asrda iqtisodiy tizimlarning raqamli transformatsiyasi, global raqobatning kuchayishi va inson kapitalining strategik resursga aylanishi boshqaruv tizimiga nisbatan yangi talablarni shakllantirmoqda. An’anaviy boshqaruv tizimlarida menejning asosiy vazifasi nazorat qilish, buyruq berish va intizomni saqlash bilan cheklangan bo‘lsa, zamonaviy sharoitda bu yondashuv o‘zining samaradorligini sezilarli darajada yo‘qotmoqda.

Bugungi menejer faqat ma’muriy rahbar emas, balki strategik fikrlovchi lider, murabbiy (coach), fasilitator va jamoani ilhomlantiruvchi shaxs sifatida namoyon bo‘lmoqda. Tashkilotlarning uzoq muddatli muvaffaqiyati ko‘proq inson resurslarini samarali boshqarish, xodimlarning ichki motivatsiyasini oshirish va innovatsion muhit yaratishga bog‘liq bo‘lib bormoqda.

Ilmiy adabiyotlarda P. Drucker menejmentni natijalar yaratish vositasi sifatida, D. Goleman esa rahbar muvaffaqiyatining asosiy omili sifatida emotsional intellektni ko'rsatadi. J. Collins, S. Covey va H. Mintzberg tadqiqotlarida esa zamonaviy menejning muvaffaqiyati ishonch, delegatsiya va leadership sifatlari bilan izohlanadi.

Mazkur tadqiqotning dolzarbligi shundan iboratki, ko'plab korxonalarda hanuzgacha mikromenejment, avtoritar boshqaruv va ortiqcha nazorat elementlari saqlanib qolmoqda. Bu esa xodimlarning kreativligi, tashabbuskorligi va tashkilotga sodiqligini pasaytiradi.

Tadqiqotning maqsadi — zamonaviy menejning professional modelini ilmiy asoslash, uning asosiy kompetensiyalarini aniqlash hamda samarali boshqaruv strategiyalarini ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqot vazifalari:

- zamonaviy menejer tushunchasining nazariy asoslarini tahlil qilish;
- boshqaruv pog'onalari bo'yicha menejer funksiyalarini o'rganish;
- emotsional intellekt va soft skills ko'nikmalarining ahamiyatini aniqlash;
- mikromenejment va delegatsiyaning boshqaruv samaradorligiga ta'sirini baholash;
- zamonaviy menejning integratsiyalashgan modelini ishlab chiqish.

TADQIQOT METODOLOGIYASI (METHODS)

Mazkur tadqiqotda tizimli yondashuv, qiyosiy tahlil, kontent-tahlil, ilmiy abstraksiya hamda induktiv-deduktiv usullardan foydalanildi. Tadqiqotning nazariy asosini klassik menejment maktablari va zamonaviy leadership konsepsiyalari tashkil etdi.

Frederik Teylorning ilmiy boshqaruv nazariyasi, Anri Fayolning ma'muriy boshqaruv tamoyillari, Maks Veberning byurokratik modeli, Elton Mayo va Abraham Maslouning inson omiliga asoslangan yondashuvlari nazariy asos sifatida o'rganildi.

Shuningdek, zamonaviy menejment bo'yicha Piter Drukerning "Maqsadlar orqali boshqaruv" (MBO), Daniel Golemanning "Emotional Intelligence", Jim Kollinzning "Level 5 Leadership", Jeff Sutherlandning Agile va Scrum konsepsiyalari hamda Stiven Kovining delegatsiya va ishonchga asoslangan boshqaruv modellari tahlil qilindi.

Tadqiqot jarayonida quyidagi omillar boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi asosiy determinantlar sifatida o'rganildi:

- emotsional intellekt;
- strategik fikrlash;
- delegatsiya;
- moslashuvchan boshqaruv;
- raqamli savodxonlik;

- motivatsiya tizimlari;
- korporativ madaniyat;
- feedback va HR analytics.

Tahlillar natijasida zamonaviy menejerning integratsiyalashgan modeli ishlab chiqildi.

TADQIQOT NATIJALARI (RESULTS)

Menejrlarning boshqaruv pog'onalari bo'yicha tasnifi: Boshqaruv nazariyasida menejerlar odatda uch asosiy pog'onaga bo'linadi: yuqori, o'rta va quyi bo'g'in menejerlari. Har bir bo'g'in o'ziga xos funksional vazifalarga ega bo'lib, ular o'zaro uzviy bog'liq holda tashkilot samaradorligini ta'minlaydi.

Yuqori pog'ona menejerlari: Yuqori bo'g'in menejerlari tashkilotning strategik rivojlanishini belgilaydi. Ular uzoq muddatli maqsadlarni shakllantiradi, investitsion qarorlar қабул qiladi, tashqi muhit bilan aloqalarni boshqaradi va korxonani istiqboli uchun javob beradi. Zamonaviy sharoitda yuqori pog'ona menejeri faqat "buyruq beruvchi" emas, balki vizioner bo'lishi lozim. U bozor o'zgarishlarini oldindan baholashi va strategik yo'nalishni aniqlashi zarur.

O'rta pog'ona menejerlari: O'rta bo'g'in menejerlari strategiya va amaliyot o'rtasidagi asosiy bog'lovchi bo'g'in hisoblanadi. Ular ishlab chiqarish, marketing, moliya, logistika va boshqa funksional yo'nalishlarni boshqaradi. Zamonaviy boshqaruvda ular nazoratchi emas, balki fasilitator sifatida faoliyat yuritishi talab etiladi.

Quyi pog'ona menejerlari: Quyi bo'g'in menejerlari ishlab chiqarishning operatsion darajasida faoliyat yuritadi. Ular sex, bo'lim va brigada doirasida kunlik vazifalarning bajarilishini nazorat qiladi. Zamonaviy yondashuvda ular tekshiruvchi emas, balki xodimlarni qo'llab-quvvatlovchi yordamchi rolini bajaradi.

Zamonaviy menejerning asosiy kompetensiyalari

Emotsional intellekt (EQ): Daniel Goleman tadqiqotlariga ko'ra, rahbar muvaffaqiyatining katta qismi uning IQ darajasi bilan emas, balki emotsional intellekti bilan belgilanadi. EQ yuqori bo'lgan menejer konfliktlarni samarali boshqaradi, sog'lom psixologik muhit yaratadi va jamoani ilhomlantira oladi.

Strategik fikrlash: Strategik fikrlash menejerga operatsion muammolar bilan cheklanib qolmasdan, tashkilotning uzoq muddatli istiqbolini ko'ra olish imkonini beradi. Bu raqobat sharoitida muhim ustunlik hisoblanadi.

Delegatsiya: Delegatsiya vakolatlarni to'g'ri taqsimlash orqali boshqaruv samaradorligini oshiradi. Bu rahbarning operatsion yuklamasini kamaytiradi va xodimlarda mas'uliyat hissini kuchaytiradi.

Moslashuvchanlik (Agility): Bozorning keskin o'zgaruvchanligi menejerdan tezkor qaror qabul qilish va yangi sharoitlarga moslashishni talab qiladi. Agile boshqaruv zamonaviy korxonalarda samarali model sifatida qo'llanilmoqda.

Raqamli savodxonlik: ERP, CRM, KPI dashboards va HR analytics tizimlari bilan ishlash bugungi menejer uchun majburiy kompetensiyaga aylandi.

Mikromenejment va uning salbiy oqibatlari

Mikromenejment rahbarning xodimlar faoliyatiga haddan tashqari aralashuvi va ortiqcha nazorat o'rnatishidir. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, mikromenejment quyidagi salbiy natijalarga olib keladi:

- xodimlar tashabbuskorligining pasayishi;
- kreativ fikrlashning cheklanishi;
- stress va psixologik bosimning ortishi;
- korporativ ishonchning susayishi;
- kadrlar almashinuvining kuchayishi.

Stiven Kovi ta'kidlaganidek, ishonch mavjud bo'lgan jamoalarda ish tezlashadi va boshqaruv xarajatlari kamayadi. Shu sababli zamonaviy boshqaruvda mikromenejment o'rniga natijaga yo'naltirilgan boshqaruv modeli ustuvor hisoblanadi.

MUHOKAMA (DISCUSSION)

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, klassik menejment tamoyillari bugungi kunda ham o'z ahamiyatini saqlab qolgan, biroq ularning qo'llanish shakli sezilarli darajada o'zgargan.

Frederik Teylor va Anri Fayol boshqaruvni tizimlashtirishga asos solgan bo'lsa, zamonaviy menejment olimlari boshqaruvni inson markaziga yo'naltirdi. Piter Druker menejerni natija yaratuvchi shaxs sifatida talqin qilgan bo'lsa, Goleman emotsional liderlikni muvaffaqiyat omili sifatida ko'rsatadi.

Jim Kollinzning "5-darajali leadership" modeli shuni isbotlaydiki, eng muvaffaqiyatli rahbarlar shaxsiy ambitsiyadan ko'ra jamoa manfaatini ustun qo'yadi. Bu leadership modelining asosida kamtarlik, professional iroda va uzoq muddatli strategik fikrlash yotadi.

Bugungi sharoitda buyruqbozlikka asoslangan boshqaruv tizimi innovatsion rivojlanish uchun jiddiy to'siq bo'lib qolmoqda. Ayniqsa, yosh mutaxassislar avtonomiya, professional rivojlanish va ma'naviy rag'batlantirishni ustuvor deb hisoblaydi.

Shu sababli zamonaviy menejer "boss" emas, balki "leader" bo'lishi zarur.

Tadqiqot natijasida quyidagi **integratsiyalashgan menejer modeli** ishlab chiqildi:

Bosqich	Asosiy yo'nalish	Mazmuni	Kutilayotgan natija
1-bosqich	Strategik fikrlash	Menejer tashkilotning uzoq muddatli maqsadlarini	Korxonaning barqaror rivojlanishi va

Bosqich	Asosiy yo'nalish	Mazmuni	Kutilayotgan natija
		belgilaydi, bozor tendensiyalarini tahlil qiladi va istiqbolli qarorlar qabul qiladi	raqobatbardoshligi oshadi
2-bosqich	Rejalashtirish va tashkil etish	Resurslarni (vaqt, moliya, inson kapitali) samarali taqsimlash, vazifalarni aniq belgilash va ish jarayonlarini muvofiqlashtirish amalga oshiriladi	Ish jarayonlari tartibli va samarali tashkil etiladi
3-bosqich	Delegatsiya va vakolat berish	Menejer barcha vazifalarni o'zi bajarish o'rniga, mas'uliyatni xodimlarga taqsimlaydi va ularga ishonch bildiradi	Xodimlarning mustaqilligi va mas'uliyati ortadi
4-bosqich	Motivatsiya va korporativ muhit	Moddiy va nomoddiy rag'batlantirish, ijobiy psixologik muhit yaratish hamda jamoaviy hamkorlikni rivojlantirish	Xodimlarning sodiqligi va mehnat unumdorligi oshadi
5-bosqich	Emotsional intellekt va liderlik	Menejer xodimlarning hissiy holatini tushunadi, konfliktlarni boshqaradi va jamoaga ilhomlantiruvchi yetakchi sifatida ta'sir ko'rsatadi	Jamoada ishonch, barqarorlik va yuqori samaradorlik shakllanadi
6-bosqich	Raqamli boshqaruv va innovatsiya	Axborot texnologiyalari, KPI tizimi, HR analytics va raqamli platformalardan foydalanish orqali boshqaruv optimallashtiriladi	Qaror qabul qilish tezligi va aniqligi oshadi
7-bosqich	Nazorat va qayta aloqa (Feedback)	Faoliyat natijalari monitoring qilinadi, kamchiliklar aniqlanadi va takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqiladi	Doimiy rivojlanish va boshqaruv sifatining oshishi ta'minlanadi

Mazkur model boshqaruv tizimini uzluksiz rivojlanish sikliga olib kiradi va tashkilotning raqobatbardoshligini oshiradi.

XULOSA (CONCLUSION)

Xulosa qilib aytganda, zamonaviy menejer — bu faqat boshqaruvchi emas, balki strategik fikrlovchi lider, murabbiy, fasilitator va jamoani ilhomlantiruvchi shaxsdir.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki:

- emotsional intellekt texnik bilimlardan muhimroq omilga aylanmoqda;
- delegatsiya va ishonch boshqaruv samaradorligini sezilarli oshiradi;
- mikromenejment innovatsion rivojlanishni sekinlashtiradi;
- Agile va moslashuvchan boshqaruv bozordagi ustunlikni ta'minlaydi;
- raqamli savodxonlik menejning majburiy kompetensiyasiga aylangan.

Kelajak menejmenti sun'iy intellekt, data-driven management va insoniy leadership sintezi asosida rivojlanadi. Zamonaviy menejning eng muhim vazifasi texnologiyalarni boshqarish emas, balki inson salohiyatini to'liq ochib berishdir.

Texnologiyalarni sotib olish mumkin, biroq xodimlarning ishonchi, sadoqati va ijodiy tafakkuri faqat to'g'ri boshqaruv orqali shakllanadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers.
2. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
3. Collins, J. (2001). *Good to Great*. William Collins.
4. Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.
5. Sutherland, J. (2014). *Scrum*. Crown Business.
6. Sinek, S. (2009). *Start with Why*. Portfolio.
7. Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
8. Maxwell, J. C. (2011). *The 5 Levels of Leadership*. Center Street.
9. Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*.
10. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.