



## Menejment samaradorligini oshirishda xalqaro tajriba tahlili

Otamurodova Marjona Rafiqjon qizi

Toshkent davlat iqtisodiyoti universiteti talabasi

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada menejment samaradorligini oshirishda xalqaro tajribalar tahlil qilinadi. Dastlab, menejment nazariyasi va amaliyotining tarixiy rivojlanish bosqichlari ko'rib chiqiladi. So'ng, AQSh, Germaniya va Yaponiya kabi rivojlangan mamlakatlardagi menejment yondashuvlari, ularning asosiy tamoyillari va samaradorlikni baholash usullari tahlil qilinadi. Shuningdek, Google, Toyota, Siemens kabi ilg'or xalqaro kompaniyalar misolida zamonaviy menejment yondashuvlari o'rganiladi. Xulosa sifatida, xalqaro tajribalarning O'zbekiston sharoitida qo'llanish imkoniyatlari va tavsiyalari beriladi.

**Kalit so'zlar:** menejment samaradorligi, xalqaro tajriba, Kaizen, TQM, KPI, innovatsion boshqaruv, raqamli texnologiyalar, korporativ madaniyat.

**Abstract:** This article analyzes international experiences in improving management efficiency. It first examines the historical stages of the development of management theory and practice. Then, it analyzes management approaches, key principles, and performance evaluation methods in developed countries such as the United States, Germany, and Japan. The study also reviews modern management strategies applied by leading international companies such as Google, Toyota, and Siemens. Finally, it presents conclusions and practical recommendations for applying these international experiences in the context of Uzbekistan.

**Keywords:** management efficiency, international experience, Kaizen, TQM, KPI, innovative management, digital technologies, corporate culture.



**Kirish.** Bugungi globallashuv va texnologik taraqqiyot sharoitida korxonalar raqobatbardoshligini saqlab qolish va bozor talablariga moslashish uchun o'z boshqaruv tizimlarini doimiy ravishda takomillashtirib borishga majburdir. Bu jarayonning markazida esa samarali menejment tizimini shakllantirish masalasi turadi. Korxonaning umumiy faoliyat ko'rsatkichlari, xodimlarning ishga bo'lgan munosabati, innovatsion yondashuvlarni joriy etish qobiliyati va resurslardan oqilona foydalanish darajasi — barchasi menejment samaradorligiga bevosita bog'liqdir. Shu bois, menejment samaradorligini oshirish nafaqat iqtisodiy natijadorlik, balki barqaror rivojlanishning ham muhim omili sifatida e'tirof etilmoqda. Jahon tajribasi shuni ko'rsatadiki, menejment konsepsiyasi vaqt o'tishi bilan faqat buyruq va nazoratga asoslangan oddiy boshqaruv vositasidan chiqib, murakkab, tizimli va ko'p qirrali ilmiy-amaliy yo'nalishga aylandi. Tarixan bu yo'nalish qadimgi Misr, Yunoniston va Xitoy sivilizatsiyalaridan boshlab shakllangan bo'lsa-da, zamonaviy menejmentning ilmiy asoslari XIX–XX asrlarda, klassik boshqaruv nazariyalari — ilmiy menejment, funksional boshqaruv, byurokratik model kabi yondashuvlar orqali rivojlandi. So'nggi o'n yilliklarda esa inson resurslariga e'tibor, tizimli yondashuv, raqamli texnologiyalarni qo'llash va innovatsion boshqaruv uslublari global miqyosda menejment tizimining ajralmas qismlariga aylandi. Rivojlangan davlatlar, xususan AQSh, Germaniya va Yaponiya tajribasi, menejment samaradorligini oshirishda turlicha yondashuvlar mavjudligini namoyon qilmoqda. Masalan, AQShda menejment tizimi erkin bozor tamoyillariga asoslanib, natijadorlik va xodimlarning motivatsiyasiga urg'u berilsa, Germaniyada intizom, sifat menejmenti va texnik mukammallik ustuvor yo'nalish sifatida qaraladi. Yaponiya esa jamoaviylik, "Kaizen" (uzluksiz takomillashtirish) va mehnatga fidoyilik kabi tamoyillar orqali samaradorlikka erishmoqda. Ushbu davlatlarning yondashuvlarini chuqur o'rganish nafaqat nazariy, balki amaliy jihatdan ham katta ahamiyatga ega. Bugungi kunda xalqaro kompaniyalar — Google, Toyota, Siemens, Apple singari korxonalar — zamonaviy menejment tamoyillarini o'z faoliyatida samarali



qo‘llab, o‘z sohasida yetakchilikni saqlab qolmoqda. Ular innovatsion texnologiyalar, raqamli raqobatbardoshlik, xodimlar bilan ochiq muloqot, korporativ madaniyatni shakllantirish kabi ustuvorliklar orqali yuqori natijalarga erishmoqda.

Ushbu ilmiy maqolada xorijiy mamlakatlar, yirik xalqaro kompaniyalar tajribasi misolida menejment samaradorligini oshirish yo‘llari tahlil qilinadi. Tahlil davomida menejment tizimining rivojlanish bosqichlari, xalqaro yondashuvlarning asosiy tamoyillari va baholash usullari chuqur o‘rganilib, O‘zbekiston sharoitida qo‘llash uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqiladi. Bu esa korxonalar boshqaruvida samaradorlikni oshirish, innovatsion yondashuvlarni joriy etish va raqobatbardoshlikni ta‘minlashda muhim nazariy va metodik asos bo‘lib xizmat qiladi.

**Tahlil va natijalar.** Menejment nazariyasi va amaliyotining xalqaro miqyosda shakllanishi insoniyat taraqqiyotining ishlab chiqarish, tashkilotchilik va iqtisodiy faoliyatdagi murakkablik darajasining ortib borishi bilan chambarchas bog‘liqdir. Tarixan menejmentning ilk shakllari qadimgi sivilizatsiyalarda — Misr, Xitoy, Yunoniston va Rim imperiyalarida mehnatni taqsimlash, nazorat qilish va resurslarni boshqarish orqali kuzatilgan. Ammo zamonaviy menejmentning fundamental asoslari asosan XIX–XX asrlarda shakllandi. Xalqaro menejment rivojining birinchi bosqichi – klassik menejment maktablari bilan bog‘liq bo‘lib, ushbu yondashuvda asosan tartib-intizom, mehnat unumdorligi va vazifalarni aniq taqsimlash tamoyillari asos qilib olingan. Frederik Teylorning ilmiy boshqaruv nazariyasi, Genri Fayolning boshqaruv funksiyalari haqidagi g‘oyalari, Maks Veberning byurokratik boshqaruv modeli bu davrning asosiy yo‘nalishlaridir.

Ikkinchi bosqich – inson resurslariga yo‘naltirilgan yondashuvlar bo‘lib, bu 1930–1950-yillarni o‘z ichiga oladi. Bu davrda Elton Mayo tomonidan olib borilgan Xotorn tadqiqotlari ishchilar motivatsiyasi, psixologik omillar va ijtimoiy muhitning ish



samaradorligiga ta'sirini ochib berdi. Bu esa menejmentda insoniy omilga e'tibor qaratishga sabab bo'ldi.

Uchinchi bosqichda — sistemali yondashuv va zamonaviy texnologiyalar asosida boshqaruv usullari rivojlandi. Bu 1960–1980-yillarni o'z ichiga oladi. Korxonalar murakkablashib borayotgan sharoitda tizimli va integratsiyalashgan boshqaruv uslublariga o'tdi.<sup>1</sup> Bu davrda tizimlar nazariyasi, qaror qabul qilish modellarining qo'llanilishi, axborot texnologiyalarining menejmentga kirib kelishi keskin o'zgarishlar keltirib chiqardi.

To'rtinchi bosqich — global menejment davri, ya'ni 1980-yillardan hozirgi kungacha davom etayotgan bosqich bo'lib, unda menejmentga raqamli texnologiyalar, sun'iy intellekt, Big Data, avtomatlashtirish va ekologik yondashuvlar chuqur integratsiya qilinmoqda. Xalqaro kompaniyalar faoliyatida transmilliy boshqaruv modellari, ilg'or ISO, TQM (Total Quality Management), Kaizen, Lean, Six Sigma kabi tizimlar keng qo'llanilmoqda.<sup>2</sup>

Ushbu davrlarni aniq guruhlariga bo'lish va visual ko'rinishga keltirish maqsadida quyidagi jadvalni ishlab chiqdik.

**Menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanish bosqichlari 1-jadval<sup>3</sup>**

| Bosqich         | Xronologik davr                    | Asosiy yondashuvlar va g'oyalar                                         | Yetakchi namoyandalar                 |
|-----------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Qadimgi davr | Eramizdan avvalgi 3000–2500-yillar | Mehnatni taqsimlash, resurslarni boshqarish, davlat boshqaruvi asoslari | Platon, Suqrot, Aleksandr Makedonskiy |

<sup>1</sup> O'zbekiston raqamlarda (statistik to'plam). - T.: O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi, 2018, 201 bet.

<sup>2</sup> Abdullayev Y., Karimov F. Kichik biznes va tadbirkorlik asoslari. – T.: Mehnat, 2010. - 349 b.

<sup>3</sup> Muallif ishlanmasi



|                                                  |                                   |                                                                                               |                                             |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 2. Klassik menejment maktabi                     | XIX asr oxiri – XX asr boshlarida | Ilmiy boshqaruv, mehnat unumdorligini oshirish, boshqaruv funksiyalari                        | Frederik Teylor, Genri Fayol, Maks Veber    |
| 3. Insoniy munosabatlar maktabi                  | 1930–1950-yillar                  | Ishchilar motivatsiyasi, psixologik omillar, ijtimoiy muhitning ahamiyati                     | Elton Mayo, Duglas MakGregor                |
| 4. Tizimli yondashuv va zamonaviy texnologiyalar | 1960–1980-yillar                  | Tizimlar nazariyasi, qaror qabul qilish modellari, axborot texnologiyalarining joriy etilishi | Chester Barnard, Norbert Viner              |
| 5. Global menejment davri                        | 1980-yillardan hozirgi kungacha   | Raqamli texnologiyalar, sun'iy intellekt, Big Data, ekologik yondashuvlar                     | Piter Druker, Tomas Peters, Robert Waterman |

Bugungi kunda xalqaro menejment yondashuvlari nafaqat ishlab chiqarish, balki xizmat ko'rsatish, logistika, ta'lim, sog'liqni saqlash kabi ko'plab sohalarda o'z aksini topmoqda. Bu jarayonda o'zaro tajriba almashinuvi, ilg'or korporativ boshqaruv tamoyillarining universal asosda qo'llanishi xalqaro menejment amaliyotini yanada boyitmoqda.

Rivojlangan davlatlar, ayniqsa AQSh, Germaniya va Yaponiya, menejment samaradorligini oshirish bo'yicha yillar davomida to'plangan boy tajribaga ega bo'lib, ularning har biri o'ziga xos yondashuv, tamoyil va boshqaruv madaniyatini shakllantirgan. Bu davlatlarda menejment samaradorligi nafaqat ishlab chiqarish jarayonlarini, balki inson



resurslarini boshqarish, innovatsiyalarni joriy etish va tashkilot ichki muhitini optimallashtirish orqali erishiladi.

AQSh tajribasi: Amerikada menejment tizimi erkin bozor tamoyillariga asoslanadi. Bunda samaradorlikni oshirishda qaror qabul qilishda tezlik, natijadorlik, innovatsion yondashuv va xodimlarning motivatsiyasiga alohida urg'u beriladi. AQShda menejment samaradorligini baholash uchun asosan moliyaviy ko'rsatkichlar (ROI, ROE, EBITDA), shuningdek, Balanced Scorecard kabi tizimlar keng qo'llaniladi. AQSh kompaniyalari menejerlar faoliyatini aniq KPIlar orqali baholab, xodimlarni o'z fikrlarini erkin bildirishga undovchi ochiq tashkiliy muhit yaratadilar.

Germaniya tajribasi: Germaniya menejment modeli yuqori intizom, mehnat madaniyati va texnik mukammallikka asoslanadi. Nemis kompaniyalarida samaradorlikka erishish, asosan, texnologik yangiliklar, ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligi va sifat menejmenti tizimi orqali amalga oshiriladi. Germaniyada ISO 9001 va Total Quality Management (TQM) tizimlari keng tarqalgan bo'lib, menejmentning har bir bosqichi qat'iy me'yorlar asosida nazorat qilinadi. Bundan tashqari, Germaniyada "Mitbestimmung" (birgalikda qaror qabul qilish) tamoyiliga muvofiq, xodimlar korxona boshqaruvida ishtirok etadi, bu esa ularning faolligi va mas'uliyatini oshiradi.

Yaponiya tajribasi: Yaponiya menejmenti "Kaizen" — uzluksiz takomillashtirish g'oyasiga asoslanadi. Bu yondashuvda har bir xodimning ishtiroki, jamoaviylik va mehnatga fidoyilik asosiy ustunlik hisoblanadi. Samaradorlikni oshirish uchun "Lean manufacturing", "Just-in-Time", "5S" tizimlari joriy etiladi. Yapon kompaniyalarida menejment samaradorligini baholashda ishlab chiqarish jarayonining sifat ko'rsatkichlari, mahsulot kamchiliklarining kamayishi, xodimlarning o'sish salohiyati va mijozlar ehtiyojini qondirish darajasi muhim mezon sifatida olinadi.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Abduraimov B.A. va boshq. Savdo iqtisodiyoti muammolari. O'quv qo'llanma.- T.: Iqtisod-moliya, 2016, 504 b.



Xorijiy davlatlarning yondashuvini ham quyidagi visual ko‘rinishda ifodaladik:

**Xalqaro menejment tizimlarining taqqosiy tahlili 2-jadval<sup>5</sup>**

| Mamlakat  | Menejment yondashuvi                                         | Asosiy tamoyillar                                                        | Samaradorlikni baholash usullari                                                                                                  |
|-----------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AQSh      | Erkin bozor tamoyillariga asoslangan menejment               | Tezkor qaror qabul qilish, innovatsion yondashuv, xodimlar motivatsiyasi | Moliyaviy ko‘rsatkichlar (ROI, ROE, EBITDA), Balanced Scorecard tizimi                                                            |
| Germaniya | Intizom va texnik mukammallikka asoslangan menejment         | ISO 9001, TQM tizimlari, "Mitbestimmung" (xodimlar ishtiroki)            | Sifat menejmenti tizimlari, texnologik yangiliklar, ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligi                                    |
| Yaponiya  | "Kaizen" — uzluksiz takomillashtirishga asoslangan menejment | Jamoaviylik, mehnatga fidoyilik, 5S, Just-in-Time, Lean manufacturing    | Ishlab chiqarish jarayonining sifat ko‘rsatkichlari, mahsulot kamchiliklarining kamayishi, mijozlar ehtiyojini qondirish darajasi |

Ushbu davlatlar tajribasi shuni ko‘rsatadiki, menejment samaradorligi faqat texnik va iqtisodiy ko‘rsatkichlar bilan emas, balki insoniy omillar, jamoa ichidagi muvofiqlik, tashkiliy madaniyat va zamonaviy boshqaruv yondashuvlari bilan chambarchas bog‘liqdir. Ularning tajribasini o‘rganish O‘zbekiston korxonalari uchun ham muhim ahamiyatga ega bo‘lib, mahalliy sharoitga moslashtirilgan holda qo‘llanilishi mumkin.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Muallif ishlanmasi

<sup>6</sup> <file:///C:/Users/user/Downloads/Korxonalar%20iqtisodiyoti%20va%20menejmenti.pdf>



Bugungi globallashuv va raqamli transformatsiya davrida yirik xalqaro kompaniyalar — masalan, Google, Toyota, Siemens, Apple kabi korxonalar — menejment samaradorligini oshirishda zamonaviy yondashuvlar, innovatsion texnologiyalar va ilgʻor boshqaruv madaniyatiga asoslangan strategiyalarni qoʻllamoqdalar. Bu kompaniyalar faoliyatida quyidagi tamoyillar asosiy oʻrin egallaydi: Innovatsiyaga asoslangan boshqaruv: Google va Apple kompaniyalari har doim yangilik yaratishga intiladi.<sup>7</sup> Bu yerda menejerlar ijodiy fikr, jamoaviy muhokama va sinov asosida qaror qabul qilishga undaladi. Xodimlar gʻoyalarini bemalol ifoda etishlari mumkin boʻlgan “ochiq muhit” samaradorlikni oshirishda muhim rol oʻynaydi.

Yalpi sifat boshqaruvi (TQM): Toyota oʻz faoliyatida TQM tamoyillariga tayanadi. Bu yondashuvda har bir ishlab chiqarish bosqichi sifat jihatidan sinchkovlik bilan nazorat qilinadi. “Kaizen” (doimiy takomillashtirish), “Just-in-Time” va “Kanban” tizimlari orqali resurslardan oqilona foydalaniladi, bu esa samaradorlikni keskin oshiradi. Raqamli texnologiyalarni keng joriy etish: Siemens singari kompaniyalar sanoat 4.0 konsepsiyasi asosida boshqaruv tizimlarini raqamlashtirgan. Avtomatlashtirilgan monitoring tizimlari, IoT (Internet of Things), “smart factory” kabi texnologiyalar yordamida operatsion samaradorlik real vaqt rejimida baholanadi va tahlil qilinadi. KPI va natijalarga yoʻnaltirilgan boshqaruv: Xalqaro kompaniyalar samaradorlikni baholashda aniq va raqamli koʻrsatkichlar tizimidan — KPI (Kalit samaradorlik koʻrsatkichlari), BSC (Balanced Scorecard) kabi usullardan foydalanadi. Bu yondashuv xodimlar va boʻlinmalar faoliyatini aniq mezonlar asosida baholash imkonini beradi. Korporativ madaniyat va inson resurslariga investitsiya: Ilgʻor kompaniyalar muvaffaqiyat kalitini inson resurslarida koʻradi. Ular rahbarlar malakasini doimiy oshirib borish, xodimlarni ragʻbatlantirish, tashkilot ichida oʻsish imkoniyatlarini yaratish orqali ichki iqlimni mustahkamlashadi. Bu esa motivatsiyalangan jamoa orqali samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi.

<sup>7</sup> <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=66491226>



Yuqoridagi yondashuvlarni quyida jadval ko‘rinishda ishlab chiqdik:

**Zamonaviy menejment samaradorligini oshirish yondashuvlari 3-jadval<sup>8</sup>**

| Yondashuv                                               | Asosiy tamoyillar                                                                                             | Amaliyotda qo‘llanishi                                                                                         |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yalpi sifat boshqaruvi (TQM)                            | Har bir ishlab chiqarish bosqichida sifatni nazorat qilish, doimiy takomillashtirish (Kaizen), ishtirokchilik | Toyota kompaniyasida TQM tamoyillari asosida ishlab chiqarish jarayonlari optimallashtiriladi.                 |
| Raqamli texnologiyalarni joriy etish                    | IoT, avtomatlashtirish, real vaqt rejimida monitoring                                                         | Siemens kompaniyasi sanoat 4.0 konsepsiyasi asosida MindSphere platformasini ishlab chiqdi.                    |
| KPI va natijalarga yo‘naltirilgan boshqaruv             | Aniq va raqamli ko‘rsatkichlar orqali baholash, strategik maqsadlarga erishish                                | Xalqaro kompaniyalar KPI va Balanced Scorecard tizimlari orqali xodimlar va bo‘linmalar faoliyatini baholaydi. |
| Korporativ madaniyat va inson resurslariga investitsiya | Xodimlarni rag‘batlantirish, ichki iqlimni mustahkamlash, o‘shish imkoniyatlarini yaratish                    | Ilg‘or kompaniyalar inson resurslarini rivojlantirish orqali samaradorlikni oshiradi.                          |

**Xulosa va takliflar.** Xulosa qilib aytganda, xalqaro tajriba shuni ko‘rsatadiki, menejment samaradorligi nafaqat texnik va moliyaviy ko‘rsatkichlar bilan, balki insoniy omillar, tashkiliy madaniyat, innovatsion yondashuvlar va raqamli texnologiyalarni boshqaruv tizimiga to‘g‘ri integratsiya qilish bilan bevosita bog‘liqdir. AQSh, Germaniya

<sup>8</sup> Muallif ishlanmasi



va Yaponiya kabi ilgʻor davlatlarning tajribasi menejmentda har bir yondashuvning oʻziga xos ustuvor tomonlari mavjudligini koʻrsatadi. Shuningdek, global miqyosda faoliyat yuritayotgan korxonalarda — masalan, Google, Toyota va Siemens — boshqaruv samaradorligiga erishish uchun strategik rejalashtirish, ochiq muloqot, xodimlarga investitsiya kiritish va texnologik yangilanishlar asosiy omil sifatida tan olinmoqda. Ushbu tajribalar asosida quyidagi amaliy takliflar ilgari suriladi:

**Birinchidan**, Oʻzbekiston korxonalarida TQM (Yalpi sifat menejmenti), KPI (Kalit samaradorlik koʻrsatkichlari) va Kaizen kabi xalqaro tan olingan boshqaruv tizimlarini bosqichma-bosqich joriy etish lozim.

**Ikkinchidan**, menejment faoliyatida raqamli texnologiyalar, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari va Internet of Things (IoT) imkoniyatlaridan samarali foydalanish zarur.

**Uchinchidan**, korxonalarda korporativ madaniyatni shakllantirish, xodimlar motivatsiyasini oshirish, ularni qaror qabul qilish jarayoniga jalb etish orqali ichki iqlimni yaxshilash ustuvor vazifa sifatida belgilanishi kerak.

**Toʻrtinchidan**, xalqaro tajriba asosida mahalliy menejerlar va rahbar kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tizimini yoʻlga qoʻyish maqsadga muvofiq.

**Beshinchidan**, har bir tashkilotda menejment samaradorligini aniqlash uchun aniq mezonlar, indikatorlar va baholash tizimlari ishlab chiqilishi va doimiy monitoring yoʻlga qoʻyilishi kerak.

#### Foydalanilgan adabiyotlar roʻyxati:

1. Fayziyev M.M. Menejment asoslari. — Toshkent: Iqtisodiyot, 2022. — 320 b.
2. Gʻaniyev M.M., Karimov T.K. Korxonani strategik boshqarish. — Toshkent: Iqtisodiyot, 2021. — 275 b.



3. Soliyev X.S Innovatsion menejment. — Toshkent: “IQTISOD-MOLIYA”, 2020. — 296 b.
4. Xamidov A.X. Tashkilot nazariyasi va boshqaruv asoslari. — Toshkent: Fan, 2019. — 240 b.
5. Koontz H., Weihrich H. Essentials of Management. — McGraw-Hill, 2016. — 672 p.
6. Yo‘ldoshev A.S. “Korxona boshqaruvida innovatsion yondashuvlar”. // Iqtisodiyot va ta’lim. – 2022. – №1 – B. 45–50.
7. Nazarov A.M. “Korxonalarda raqamli transformatsiyaning menejment samaradorligiga ta’siri”. // Iqtisodiy tadqiqotlar. – 2023. – №4. – B. 28–34.
8. Axmedova D.I “O‘zbekiston sanoat korxonalarida tashkiliy tuzilmani optimallashtirish muammolari” // TDIU ilmiy axborotlari. – 2021. – №3(91). – B. 112–117.
9. Sattarov A.S. O‘zbekiston sanoat korxonalarida menejment tizimini modernizatsiya qilish yo‘nalishlari. — Iqtisod fanlari bo‘yicha PhD dissertatsiyasi. — Toshkent, 2020.