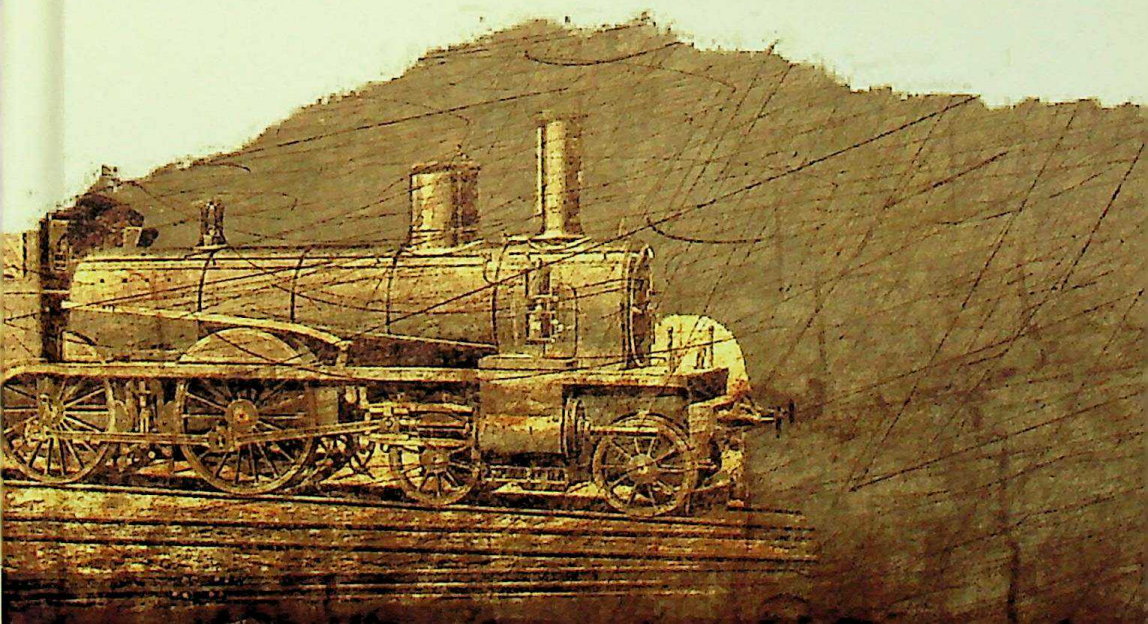


65/29  
14-55  
T. Axmedov, B. Botirov, S. Usmonov, A. Mustafqulov,  
A. Usmonov, R. Ablyakimova, T. Nazarov, Q. Alimova,  
Sh. Botirov, M. Qarshiev, A. Qosimov

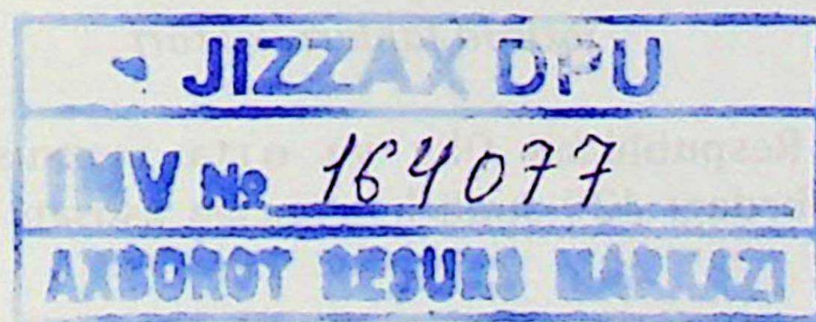
# MENEJMENT TARIXI



**T. Axmedov, B. Botirov, S. Usmonov, A. Mustafuqulov,  
A. Usmonov, R. Ablyakimova, T. Nazarov, Q. Alimova,  
Sh. Botirov, M. Qarshiev, A. Qosimov**

# **MENEJMENT TARIXI**

*O'quv qo'llanma*



**Toshkent  
"NIF MSH"  
2024**

UDK: 005.3

BBK: 65.29

M55

**T. Axmedov,**

**Menejment tarixi./ O'quv qo'llanma./ B. Botirov, S. Usmonov, A. Mustafouqlov, A. Usmonov, R. Ablyakimova, T. Nazarov, Q. Alimova, Sh. Botirov, M. Qarshiev, A. Qosimov./ – Toshkent: "NIF MSH", 2024, 208 b.**

*Mazkur o'quv qo'llanmada menejment tarixiga oid asosiy mavzular bayon qilingan. "Menejment tarixi" fani uzoq asrlar davomida boshqaruv jarayoniga oid qarashlar, konsepsiyalar, g'oyalarning shallanishi, rivojlanishi va holati haqida talabalarga bilim berishga qaratilgan. O'quv qo'llanmada mavzular bayoni bilan birga o'quv materiallari ham taqdim etilgan. Shuningdek, o'quv qo'llanma uchun O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M. Mirziyoyevning asarlarida zamonaviy rahbarga qo'yilgan talablar dasturamal sifatida foydalanildi. Eng asosiysi o'quv qo'llanma O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M. Mirziyoyevning "2022-2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi 2022-yil 28-yanvardagi PF-60 sonli Farmonda keltirilgan "Yangi O'zbekiston strategiyasi"dagi strategik yo'nalishlar bilan muvofiqlashtirildi. O'quv qo'llanma 60112500-"Maktab menejmenti" bakalavr mutaxassisligi talabalari uchun mo'ljallangan. Shuningdek, o'quv qo'llanmadan ta'lim sohasida faoliyat yuritayotgan boshqaruv sohasi mutaxassislari va ilmiy izlanuvchilar, barcha qiziquvchilar ham foydalanishlari mumkin.*

**Taqrizchilar:**

**Sh. Primov**

*Jizzax davlat pedagogika universiteti "Maktab menejmenti" kafedrasida  
dotsenti, PhD*

**J. Bobonazarova**

*Jizzax politexnika instituti "Iqtisodiyot va menejment" kafedrasida professori,  
iqtisod fanlari doktori*

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining 2022-yil 30-dekabrda 429-sonli buyrug'iga asosan nashr etishga ruxsat berildi.

ISBN 978-9910-785-10-8

© T. Axmedov va boshq., 2024.

© "NIF MSH", 2024.

# **"MENEJMENT TARIXI" FANINING NAZARIY ASOSLARI. "MENEJMENT" TUSHUNCHASI, FANNING MAQSAD VA USLUBLARI. MENEJMENTNING VUJUDGA KELISHI VA RIVOJLANISHI**

## **Reja:**

1. "Menejment" tushunchasi, menejment obykti va subyekti.
2. Menejment predmeti va izlanish uslublari
3. Menejment ilmining kelib chiqishi va rivojlanishi
4. Menejment ilmining o'ziga xos xususiyatlari
5. Menejmentning kelajakka yo'naltirilganligi
6. Menejmentning mohiyati va vazifalari

*Tayanch iboralar:* Menejment tushinchasi, menejment nazariyasi, menejment muammolari, bozor iqtisodiyoti, vazifa, tashkiliy-texnikaviy boshqaruv, ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruv, boshqaruv mehnati, izlanish usullari, bilish uslubi, menejment uslublari.

## **1.1 "Menejment" tushunchasi, menejment obykti va subyekti**

Menejment (inglizcha: management) — boshqarish, tashkil etish) — maxsus boshqarish faoliyati; boshqarish to'g'risidagi fan hisoblanadi.

Umuman olganda, "menejment" atamasining bir qancha ma'nalari mavjud. Mana ulardan ba'zilari:

1. Boshqaruv jarayoni bo'lgan mehnat faoliyati turi: qo'yilgan vazifalarni amalga oshirishga yordam beradigan harakatlarning uzluksiz amalga oshirilishi va qarorlar qabul qilinishi.

2. Aslida, biror narsani boshqarish jarayoni - prognozlash, muvofiqlashtirish, faoliyatni rag'batlantirish, buyruq, nazorat va tahliliy ish, shuningdek, boshqaruv faoliyatining turli usullarini birgalikda birlashtirish.

3. Kompaniyani, korxonani, odamlar guruhini, mamlakatni boshqarish uchun mo'ljallangan tashkiliy tuzilma.

4. Odamlarni boshqarish va yetakchilik muammolarini o'rganadigan ilmiy intizom.

5. Odamlarni boshqarish san'ati, shu jumladan operatsion va stress. U nafaqat nazariy bilimlarni, balki inson xatti-harakatlarini intuitiv tushunishni ham o'z ichiga oladi.

6. Samarali ishlab chiqarish faoliyatini maksimal darajada oshirish uchun intellektual, pul, xomashyo resurslarini boshqarish san'ati.

Menejmentning yuqoridagi ta'riflari bir-biriga zid emas, aksincha, o'zaro bog'liq bo'lib, ushbu tushunchaning turli tomonlarini ochib beradi.

Menejment tushunchasiga kengroq ma'noda shunday ta'rif berish mumkin: Menejmentning holati ishlab chiqarish samaradorligiga, texnika va texnologiya darajasi hamda ishchi kuchining sifatiga ta'sir ko'rsatadi. Menejment fanining mazmuni boshqaruv tizimi va boshqaruv ob'ekti orasidagi o'zaro munosabat bo'lib, uning asosiy vazifasi boshqaruvning zamonaviy usullarini, rahbarlik san'ati sirlarini o'rganishdan iborat.

**Boshqaruv** — tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat etish jarayonidir. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat. Menejment ijtimoiy-iqtisodiy, ijtimoiy-huquqiy, kibernetika va boshqa fanlar bilan aloqadordir. Menejment dastavval iqtisodiy nazariya fani bilan yaqindan bog'liq. U iqtisodiy qonunlarni bilib olishga va ularga mos ravishda boshqarish jarayonida iqtisodiy usullarni qo'llashga, har bir xodimga va jamoaga ta'sir ko'rsatishga asoslanadi. Bir qancha iqtisodiy fanlar: makroiqtisodiyot, mikroiqtisodiyot, statistika, mehnat iqtisodiyoti kabilar ham menejment fani bilan chambarchas bog'liqdir.

Menejment, boshqaruv tushunchasini anglatib, ma'muriy buyruq iqtisodiyotiga xos boshqaruvidan ancha farq qiladi:

Birinchi farqi — menejment bozor iqtisodiyotiga xosdir.

Ikkinchi farqi — menejment — bu boshqaruvning iqtisodiy usuli.

Uchinchi farqi — menejment — bu samarali boshqaruv ilmi va san'ati.

Menejment - bu boshqaruv faoliyati. Bu quyidagi omillarning kombinatsiyasi:

- Rejalashtirish;
- Maqsadni belgilash;
- Biznes jarayonlarini tashkil etish;
- Muvofiqlashtirish;
- Motivatsiya;
- Boshqaruv.
- Boshqaruvning subyektlari va obyektlari.

Shunday qilib, menejment bu — boshqaruv ya'ni resurslarni, odamlarni boshqarish va uning asosiy maqsadi — olinadigan foydani ko'paytirish. Barcha ijtimoiy muammolarni, iqtisodni rivojlantirish yo'lidagi hamma qiyinchiliklarni agar ularga ishbilarmonlik ruhida yondashilsa, "yaratuvchilik menejmenti" orqali oson hal etish mumkin. Ilmiy atamashunoslikda menejment deganda shunday ijtimoiy-iqtisodiy jarayon tushuniladiki, uning natijasida o'z oldiga qo'yilgan maqsadlarga firma resurslariga rahbarlik qilish orqali erishiladi. Shuni ta'kidlash kerakki, "menejment" ma'nosi "boshqaruv" atamasiga qaraganda ancha tor. Masalan: mashina, dastgoh texnologik liniyalarini boshqarishi mumkin, bu esa muhandis va texnologlarning vazifasiga kiradi. Menejment esa ayni firmaning ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarishni anglatadi.

## **1.2 Menejment predmeti va izlanish uslublari**

Har qanday fan o'z predmeti, nazariyasi va uslublari egadir. Predmet - bu fanning nima bilan shug'ullanishi, uning qaysi sohaga tegishli ekanligini belgilaydi. Nazariya bu sohada yuz beradigan jarayon va hodisalarning ro'y berish qonuniyatlarini aniqlaydi.

Izlanish usullari nazariyadan kelib chiqqan holda kishilar ilmiy va amaliy faoliyati qanday amalga oshishini ko'rsatib berishi,

fanning shu sohasida hodisalarni umumlashtirish va o'rganishning turli vositalari va usullari tizimini ishlab chiqishi lozim.

Menejment predmeti xo'jalik yuritishning barcha darajalarida menejmentning qonunlari (qonuniyatlari), tamoyillari va munosabatlarini o'rganishdan iboratdir. Menejment munosabatlari ijtimoiy- iqtisodiy munosabatlarning ajralmas qismi bo'lib, turli iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, mehnat, psixologik va boshqa ko'rinishlarda namoyon bo'ladi. Menejment munosabatlari menejment qo'l ostidagi xodimlar o'rtasida bo'ladigan aloqa va o'zaro ta'sirning murakkab majmuini ifodalaydi, demak, menejment, eng avvalo, kishilarni boshqarishdir.

Iqtisodiyotni boshqarish bevosita menejment obyekti bo'lgan mehnat jamoalari va alohida xodimlardan iboratdir. Faqat ularning mehnat faoliyati vositasida ishlab chiqarishning moddiy unsurlari, ya'ni mehnat vositalari va predmetlariga ta'sir etiladi. Menejment obyekti mikro voqelikdan (moddiy dunyo, jamiyat) makro darajagacha bo'lgan voqelikni o'z ichiga oladi.

Menejment ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlari menejment subyektlari hisoblanadi.

Menejment usullari kishilarni jamiyatning obyektiv ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish qonunlari talablarini bajarishga undadi. Ular aniq bir usul, uslub, maqsadga erishish yo'lini ifodalaydi. Demak, **menejment uslubi** - bu ishchi va xodimlarga, umuman, menejment obyektiga qo'yilgan maqsadga erishish jarayonida ularning faoliyatini muvofiqlashtirishdir. Menejmentning maxsus **izlanish usullari** sifatida quyidagilarni keltirish mumkin:

1. Tizim usuli menejment muammolarini yechishda ishlatiladi va tizimning butunligiga asoslanadi. Taraqqiy etgan davlatlarda mazkur usulning tizimli majmuali, tizimli tarkibli, tizimli funksional, tizimli kommunikatsion va boshqa ko'rinishlari mavjud.

2. Izlanishning majmuali usuli voqealarni va ularning bir-biri bilan bo'lgan aloqalarini faqat ushbu fan usuli bilan emas, balki boshqa xil hodisalarni o'rganuvchi fanlar bilan tadqiq etadi.

3. Izlanishning tarkibiy usuli - bu murakkab hodisalarni

bo'laklarga ajratishdan iborat.

4. Vaziyatli yondashish - bu menejment faoliyatining maqbul usullarini ichki va tashqi sharoitga qarab belgilash.

5. Integratsion yondashish - bu izlanish usuli boshqa usullar ko'rsatkichlarini hisobga olish asosida boshqarishni tadqiq etish hisoblanadi.

6. Modellashtirish boshqariluvchi obyektни turli sxema, grafik va chizmalar, xomaki materiallar tayyorlash yordamida boshqarish usuli.

7. Matematik yondashuv - optimal qaror qabul qilish maqsadida matematik uslublar va kompyuterlar keng miqyosda qo'llanadi.

8. Kuzatish usuli - bu menejment obyektini to'g'risidagi ma'lumotni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to'plash usuli.

9. Eksperiment usuli - menejment asosida boshqariluvchi obyektga nisbatan namunaviy, tajribadan o'tgan usullarni qo'llash.

Undan tashqari, menejmentning eng asosiy bilish uslubi dialektik uslub bo'lib, u menejmentga o'rganilayotgan ijtimoiy hodisalarning mohiyatini ochishda yordam beradi.

Menejment usullarini ta'sir etishning o'ziga xos xususiyatlariga ko'ra: ma'muriy-tashkiliy, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik va huquqiy shakllarga ajratish mumkin.

Menejment mahorati uning barcha uslublarini egallash, ularni to'g'ri baholab qo'llash, har bir aniq vaziyatda eng samaralisini topish qobiliyatiga ega bo'lishdan iboratdir.

### **1.3 Menejment ilmining kelib chiqishi va rivojlanishi**

Menejment fanining paydo bo'lishining aniq (va hatto taxminiy) sanasi hech bir tarixchi tomonidan aytilmaydi. Menejment jamiyatda ijtimoiy munosabatlar paydo bo'lgan paytdan boshlab mavjud bo'lgan deb taxmin qilish mantiqan to'g'ri. Hatto eng qadimgi jamoalarda ham odamlar guruhlar faoliyatini boshqarish va muvofiqlashtirish funksiyalarini o'z zimmalariga olishlari kerak edi. Qadimgi boshqaruvchilar odamlarni turar-joy qurishda, oziq-ovqat ishlab chiqarishda,



yovvoyi hayvonlardan va dushmanlardan himoya qilishda nazorat qilishgan.

Menejment tarixi bo'yicha ma'lumotlar shuni tasdiqlaydiki, ilmiy tamoyillarni tashkilotning unumdorligini ko'tarish uchun ishlatish imkoniyatlari konsepsiyasi menejment ilm sifatida hali boshlang'ich holatdiligida paydo bo'lgan. Ilmiy usulning menejment muammolariga muntazam ravishda qo'llanilishi ilmiy menejmentning asosi bo'lgan. Ammo menejment tafakkuri maktabining kelib chiqish tarixi yaqin davrlarga taalluqlidir.

Menejment ilmi Ikkinchi jahon urushi davrida Angliyada olimlar guruhi fuqarolar mudofaasi va o't ochish pozitsiyalari inshootlarini optimal joylashtirish, kemaga qarshi bombalarni portlatish chuqurligini va transport karvonlarining konvoyini optimizatsiyalash kabi murakkab harbiy masalalarni yechish topshirig'ini olganda paydo bo'lgan. 50-60-yillarda uslubiyot yangilanib, bir qator o'ziga xos usullarga aylanib, sanoatda muammolarni yechishda va har xil vaziyatlarda qaror qabul qilishda kengroq ishlatila boshlandi.

**Menejmentning odamlarni boshqarish fani sifatida rivojlanishida 4 ta tarixiy davr mavjud:**

**1. Qadimgi davr** (miloddan avvalgi 10 ming yil - milodiy 18-asr). Menejment mustaqil bilim sohasi sifatida paydo bo'lgunga qadar jamiyat asrlar davomida boshqaruv tajribasini asta-sekin to'pladi. Boshlang'ich shakllar ibtidoiy jamoa tuzumi bosqichida allaqachon mavjud edi. Oqsoqollar va rahbarlar barcha faoliyatning asosiy printsiplari edi. Taxminan miloddan avvalgi 9-10 ming yilliklarda o'zlashtirgan xo'jalik (terimchilik va ovchilik) asta-sekin o'z o'rnini ishlab chiqaruvchiga bo'shatib berdi: bu o'tishni shartli ravishda xo'jalik yuritishning paydo bo'lish davri deb hisoblash mumkin. Qadimgi Misrda (miloddan avvalgi 3 ming yil) xizmat qiluvchi qatlamga ega to'laqonli davlat apparati shakllangan. Keyinchalik boshqaruv tamoyillari faylasuflar Sokrat va Platon tomonidan o'z asarlarida shakllantirilgan.

**2. Sanoat davri** (1776-1890). A.Smit o'z asarlarida davlat boshqaruvi tamoyillarini imkon qadar aniq ochib berdi. U klassik siyosiy iqtisod va boshqaruv qonunlarini shakllantirdi, davlat

rahbarining vazifalari haqida yozdi. 1833 yilda ingliz matematigi Charlz Bebbij boshqaruv qarorlarini yanada samaraliroq qabul qilishga yordam beradigan "analitik mashina" loyihasini taklif qildi.

**3. Tizimlashtirish davri (1860-1960).** Menejment nazariyasining jadal rivojlanish davri, yangi yo'nalishlar, tendentsiyalar va maktablarning paydo bo'lishi. Aytishimiz mumkinki, zamonaviy menejment aynan sanoat inqilobi davrida tug'ilgan. Zavodlarning paydo bo'lishi odamlarning katta guruhlarini boshqarishning yagona nazariyasini yaratish zaruriyatiga olib keldi. Bu maqsadlar uchun joylarda boshqaruv manfaatlarini ifodalash uchun eng yaxshi ishchilar tayyorlandi - ular birinchi menejerlar edi.

**4. Axborot davri (1960 - bizning vaqtimiz).** Bugungi kunda boshqaruv qarorlarini qabul qilish juda katta hajmdagi ma'lumotlarni qayta ishlashni talab qiladi. Boshqarish - bu matematik tarzda ifodalanishi mumkin bo'lgan mantiqiy jarayon. Mehnatkashlarga sodiqlik va ishbilarmonlik etikasi tamoyillari asosida boshqaruvga turlicha yondashuvlar qo'llaniladi. Menejment fan va amaliy faoliyat sifatida rivojlanish va takomillashishda davom etmoqda. Bizning zamonamizda hech bir rahbar nazariy asos va amaliy boshqaruv ko'nikmalarisiz odamlarni, moliyani, ishlab chiqarish jarayonlarini boshqara olmaydi.

O'zbekistonda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy tamoyillari 14—15-asrlarda Amir Temur davrida shakllana boshlagan. Buyuk sarkarda "Temur tuzuklari" asarida davlat, qo'shin va boshqalarni boshqarish san'ati to'g'risida o'z qarashlarini bayon etib, izohlab bergan. Menejment fanining nazariy asosini bir necha yuz yillar davomida to'plangan amaliy tajriba natijalari tashkil etadi, ularni nazariy jihatdan asoslab turli xil konsepsiyalar, nazariy g'oyalar, ish prinsiplari va uslublari ishlab chiqilgan. Ammo alohida fan sohasi sifatida Menejment 19-asrga kelib shakllana boshladi. Boshqarish fanining asoschisi — amerikalik muhandis va tadqiqotchi F. Teylor hisoblanadi. Boshqarish tamoyillarini Teylorning zamondoshi fransuz olimi

Anri Fayol ishlab chiqdi.

Bugungi kunda menejment ilmining model va usullari quyidagi masalalarni hal qilishda ishlatiladi: shaharlarda transport oqimlarini boshqarish va aeroportlarda harakat jadvalini optimizatsiyalashda, universitetlarda sinf va auditoriyalar ish jadvallarini tuzishda, supermarket va univermaglarda g'amlangan mollarni boshqarishda, mahsulotlarning yangi turlarini ishlab chiqarishda, turli xil mahsulotlarning reklamasiga xarajatlarni taqsimlashda, moddiy ta'minlashni rejalashtirishda, zavodda turli xil mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun asbob-uskunalar va mehnat resurslarini taqsimlashda, mavsumga beysbol bo'yicha oliy liganing o'yin jadvalini tuzishda va hokazo.

Menejment ilmining markaziy muammosi "tashkilot rahbarlarini tashkilotni bir butun holdagi jarayon sifatida uning manfaatlari uchun tashkilot tarkibiy qismlarining o'zaro munosabatlari bilan bog'liq muammolarni hal qilishda ilmiy asos bilan ta'minlashdan" iborat. Bu hamma tashkilotlar uchun muhimdir, lekin bu tamoyilni yirik tashkilotlarda qo'llash ixtisoslashtirishning yuqori darajasi tufayli qiyin bo'lishi mumkin. Cherchmen, Akoff va Arnofflarning tasdiqlashicha: "Tashkilotda har bir funksional birlik (bo'linma, bo'lim yoki sektor) umumiy ishning bir qismini bajarishga majbur. Shular bir qism tashkilotning umumiy maqsadlariga erishish uchun zarurdir. Biroq, mehnatning bunday taqsimlanishining natijasida bir funksional bo'linma o'ziga tegishli bo'lgan maqsadlarni ishlab chiqishidan iborat. Masalan, ishlab chiqarish bo'limi, odatda, ishlab chiqarish chiqimlarini kamaytirish va ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish bilan shug'ullanadi. Marketing bo'limi sotish hajmi birligi chiqimlarini minimumga keltirish va u hajmni maksimumga chiqarishga harakat qiladi. Moliya bo'limi tashkilotning sarmoya yo'naltirish siyosatini optimizatsiya qilishga urinadi. Kadrlar bo'limi yaxshi ishchilarni kam xarajat qilish asosida yollash va ularni tash- kilotda ushlab qolishga bor kuchini sarflaydi. Bu maqsadlar har doim ham mohiyati bo'yicha bir-biri bilan kelishmasdan, ko'pincha bir-biriga zid bo'ladi".

Qaror qabul qilishni modellashtirish va munosib usullar bo'yicha idora xizmatlari mutaxassislari maqsadlar farq qilishi munosabati bilan bog'liq bo'lgan murosallarni baholashga harakat qilib, qarama-qarshi maqsadlarning balansini ta'minlab beradigan alternativ qarorlarni aniqlamoqdalar. Menejment ilmi nuqtai nazaridan yondashuvni tushunish sizga idora mutaxassislari bilan unumli muomala qilishga va tashkilot muammolarining unumli yechimini aniq ifoda qilishda ular bilan ishlashga yordam beradi.

#### 1.4 Menejment ilmining o'ziga xos xususiyatlari

Bugungi kunda "menejment ilmi", "qabul qilish ilmi", "tizimli tahlil", "tizimlar haqida ilm", "operatsiyalar tadqiqoti" kabi bir-birini almashtirib qo'yish mumkin bo'lgan tushunchalarni uchratish mumkin. Menejment ilmining yondashish sifatida o'ziga xos xususiyatlari quyidagicha:

- ilmiy usulning qo'llanilishi;
- tizimli yondashish;
- modellar ishlatilishi.

Ilmiy usul menejment ilmi maktabining amaliyotda birinchi bor ishlatilgan, har qanday ilmiy tadqiqotning fundamental tadbiridir. U uch bosqichdan iborat.

**1. Kuzatuv.** Gap muammo va vaziyat haqida axborotni obyektiv tarzda yig'ish va tahlil qilish ustida ketmoqda. Masalan, mahsulotlarga ehtiyoj va zaxiralar darajasi o'rtasidagi bog'liqlik ko'rib chiqilayotganda rahbar zaxiralar darajasi ehtiyojga qarab o'zgarishini baholashi kerak. (Bugungi kunda ilmiy tahlilning bu va deyarli hamma hoshqa jihatlari, odatda, idora bolinmalari mutaxassislari tomonidan o'tkaziladi).

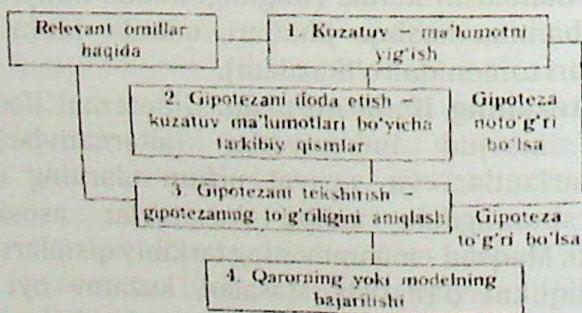
**2. Gipotezaning ifoda qilinishi.** Gipotezani ifoda etayotib, tadqiqotchi mavjud imkoniyatlar (alternativlar)- faoliyat (harakat) variantlari va vaziyat uchun ularning oqibatlarini aniqlaydi, shuningdek, ushbu kuzatuvlar asosida ularni prognozlaydi. Maqsad - muammoning tarkibiy qismlari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni o'rnatish. Masalan, kuzatuv oyi davomida ehtiyoj 10 foizga o'sganda zaxiralar kamayishni ko'rsatsa, rahbar

zaxiralarning muayyan miqdorga o'sishi ularning bunday vaziyatda qisqarishi oldini oladi, degan gipotezaga asoslanishi mumkin.

**3. Verifikatsiya.** Verifikatsiyaning yoki gipotezaning to'g'riligini tasdiqlanishning uchinchi bosqichida tadqiqotchi gipotezani qabul qilingan qarorning natijalarini kuzatib tekshiradi. Bizning misolni davom ettirib, rahbar zaxiralar darajasini idora mutaxassisi taklif etgan miqdorga ko'paytirishi mumkin. Agar bunda zaxiralar kamaymasa yoki haddan ziyod ko'paymasa, gipotezani to'g'ri deb tan olish kerak. Agar ehtiyojning o'sishi bilan mahsulotlarning yetishmasligi paydo bo'lsa yoki zaxiralar shunchalar o'ssaki, ularni saqlash chiqimlari haddan ziyod bo'lib qolsa, unda gipotezani noto'g'ri deb tan olish kerak. Bu holda, rahbar birinchi bosqichga qaytib, mavjud axborotga gipotezani tekshirish bosqichida yig'ilgan axborotni va boshqa ma'lumotlarni qo'shgandan keyin yangi gipotezani ifoda qilishi kerak.

Menejment muammolarini hal etayotganda ilmiy usulni qo'llab, shuni esda tutish kerakki, tashkilot - bu o'zaro bog'langan qismlardan iborat ochiq tizimdir. Shuning uchun menejmentda ilmiy yondashishning ikkinchi xususiyati sifatida tizimli yondashish gavdalanadi.

Menejment ilmining uchinchi xususiyati - modellarni ishlatishdir. Modellashtirish ko'p hollarda menejment muammolarining murakkabligi va ilmiy tajribalarni real hayotda o'tkazish qiyinchiligi tufayli zarurdir. Quydagi rasmga qarang.



## 1-rasm.

**Modellashtirish** - bizning muhokamada ko'p e'tibor berilgan konsepsiyadir. Ilmiy menejment maktabining eng ko'zga ko'rinadigan va ehtimol eng yirik hissasi oddiy sabab - oqibatli baholash uchun juda murakkab vaziyatlarda obyektiv qaror qabul qilishga imkoniyat beradigan muqobil modellarni ishlab chiqishdadir. Bunday modellarning ko'pi shunchalik murakkab-ki, hamma rahbarlar ham ularni mustaqil ravishda ishlatishga qodir emaslar. Biroq, modellar haqida ishonarli tasavvurning yo'qligi rahbarning sinash va xatolar usulini qo'llashiga hamda tekshirilgan usullar qo'llashning o'rniga o'ylanmagan qarorlar qabul qilishiga olib keladi.

**Modellashtirish.** Model o'zi nima? Menejment ilmi ishlatadigan ayrim modellarni kompyutersiz amalga oshirish murakkab bo'lsa-da, modellashtirish konsepsiyasi oddiy. Shennonning ta'rifiga binoan: "Model - bu obyektning, tizimning yoki g'oyaning butunlikning o'zidan farqli ma'lum bir shaklda taqdim etilishi". Masalan, tashkilot sxemasining o'zi uning tuzilishini ifoda etadigan modeldir. Ushbu kitobda tavsiflangan hamma menejment nazariyalari tashkilot yoki uning qandaydir kichik tizimi ishlash modelining mohiyatidir. Siz ko'p o'tmay modellarning boshqa - sizga tanish bo'lgan misollari borligiga ishonch hosil qilasiz.

Qo'llanilayotgan modelni real hayotiy vaziyatni soddalashtirishning asosiy xususiyati deb hisoblasa bo'ladi. Model shaklida murakkablik kamroq bo'lgani va ishga tegishli bo'lmagan, real hayotda muammodan chalg'itadigan ma'lumotlarning yo'q bo'lib ketishi sababli u rahbarda uning oldida paydo bo'layotgan muammolarni tushunish va hal etish qobiliyatini oshiradi. Model, shuningdek, rahbarga o'z tajribasini va mulohaza qilish qobiliyatini ekspertlar tajribasi va mulohaza qilish qobiliyati bilan mujassamlashtirishga yordam beradi.

**Modellashtirish zarurati.** Real hayot bilan to'g'ridan-to'g'ri o'zaro munosabatda bo'lish o'rniga model ishlatishni shart qilib qo'yadigan bir necha sabablar mavjud. Ularga ko'pchilik

tashkilotlarda vaziyatlarning tabiiy murakkabligi, real hayotda, zarur bo'lganda, ilmiy tajribalarni o'tkazishning imkoni bo'lmasligi va rahbariyatning kelajakka qarashi taalluqlidir.

**Murakkablik.** Hamma menejment maktablarida bo'lganidek, menejment ilmi real olamning tashkilot muammolarini hal etishda foydali bo'lishiga intiladi. Insonning model yordamida reallik bilan o'zaro munosabatda bo'lganida qobiliyatlarining oshishi g'alati ko'rinishi mumkin. Ammo bu shunday, chunki tashkilotning real hayoti nihoyatda murakkab va muayyan muammoga taalluqli o'zgaruvchan miqdorlarning faktik soni har bir kishining qobiliyatidan ancha ortiq bo'ladi hamda uni real hayotni modellashtirish yordamida soddalashtirib anglash mumkin.

**Ilmiy tajriba o'tkazish.** Muammolarni hal etish alternativ variantlarni sinab ko'rish va tajribada tekshirish ma'qul bo'lgan menejment vaziyatlari ko'p uchraydi. Albatta, rahbarlarning yangi mahsulotga, avvaldan uning ko'zlaganday ishlashi va iste'molchilar tomonidan qabul qilinishini tajribada aniqlamasdan, millionlab dollarlarni tikishi noto'g'ri bo'ladi. Real hayotda muayyan tajribalar o'tkazish mumkin va shart.

"Boing" firmasi yangi samolyotni, "Nissan" yangi avtomobilni, "IBM" yangi kompyuterni loyihalashtirayotganda ular har doim namuna ishlab chiqib, uni real sharoitda tekshiradi va undan keyingina keng ko'lamlı ishlab chiqarishni boshlaydi. Lekin, bunday ko'rinishdagi to'g'ridan-to'g'ri tajriba o'tkazish qimmat bo'lib, vaqt talab qiladi. Tasavvur qiling, agarda «Jeneral Elektrik» firmasi firma muhandislari tomonidan faqat potensial takomillashtirishlar deb o'ylab topgan mingta qismlarni ishlab chiqarib, sinab ko'rsa, avtomobil qanday qiymatga ega bo'lar va undagi yangiliklar qancha kam bo'lar edi. Bunday holatda modellar yordam beradi.

Qaror qabul qilish kerak bo'lgan, lekin real hayotda tajriba o'gkazish mumkin bo'lmagan behisob tang vaziyatlar mavjud. Masalan, "Folksvagen" firmasi AQShda ishlab chiqaruvchi korxonaga qurishga qaror qilganda, unga yetarli ish kuchi, ma'qul bo'ladigan soliq solish shartlari, mavjud va zarur materiallarni olishda va tayyor avtomobillarni yuklab jo'natishda iqtisodiy jihatdan qulay

joyini tanlashiga to'g'ri keldi. Unga "Rebbit" modelining ko'pminglab qismlarini yigish navbatini aniqlash, zavodning o'zi qay bir qismlarni ishlab chiqarishi, qay birini esa sotib olishi mumkinligini bilib olish, har bir qismning zarur zaxira darajasini belgilashga to'g'ri keldi. Ma'lumki, firma bu muammolarni tajriba sifatida har bir imkoni bor joyda bir necha loyihalar bo'yicha zavod qurib hal qila olmasdi.

### **1.5 Menejmentning kelajakka yo'naltirilganligi**

To'g'ridan-to'g'ri tajriba o'tkazish mumkin bo'lmagani kabi, mavjud bo'lmagan va hech qachon bo'lmaydigan hodisani kuzatish mumkin emas. Ammo, ko'p rahbarlar faqat real va xis qiladigan narsani ko'radi, natijada, mavjud bo'lmagan va hech qachon boimaydigan hodisa qandaydir ko'rib bo'ladigan narsaga qaytishi lozim boiadi.

Modellashtirish - bugungi vaqtga kelib kelajak variantlarini ko'rishning va alternativ qarorlarning potensial oqibatlarini obyektiv solishtirishga imkon beradigan aniqlashning yagona tizimlashtirilgan usuli. Devid B. Xersning ta'kidlashicha: "Rahbar mavjud eng yaxshi alternativni o'z resurslarini taqsimlash, o'zi va boshqalar uchun harakatlar navbatini belgilash, yangi odamlar va material resurslarini jalb etish uchun tanlab olishi kerak. Bulling uchun u qisqa va uzoq muddatli kelajakda qarorlarning oqibatlari paydo bo'ladigan muhit xususiyatlari va barqarorligi ta'rifiga ishonishi kerak.

U bir paytning o'zida muqarrar va oldindan aytib bo'lmaydigan muhitning butun noaniqligini tasavvur qilishi kerak".

Menejment ilmining modellari bu maqsadlarga yuqori darajada moslashgan va kuchli tahliliy vosita sifatida murakkab vaziyatlarda qaror qabul qilish bilan bog'liq ko'p muammolarni hal etishga imkon beradi.

**Modellarning turi.** Zamonaviy tashkilotlar tomonidan keng qo'llanilayotgan modellar va ular yordamida hal etilishi kerak bo'lgan vazifalarni ko'rib chiqishdan oldin modellarning uch xilini qisqacha ta'riflab berish zarur. Gap fizik, analogik va matematik



modellar haqida ketyapti.

**Fizik model.** Fizik model obyekt yoki tizimni kattalashtirilgan yoki kichiklashtirilgan tavsifi yordamida o'rganib chiqiladigan narsani ifoda etadi. Shennonning ta'kidlashicha: "Fizik (ba'zan "portretli" deb ataladigan) modelning o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, u ma'lum ma'noda modellashtirilayotgan butunlik kabi ko'rinadi".

Fizik modellar misollari: zavod chizmasining nusxasi, uning faktik kichiklashtirilgan modeli, loyihachining ma'lum bir masshtabda kichiklashtirilgan chizmasi. Bunday fizik model vizual qabul qilishni soddalashtiradi va muayyan bir uskuna uning uchun ajratilgan joyda fizik jihatdan joylasha olishini aniqlashga va bog'liq muammolarni, masalan, odamlar va materiallar harakatini tezlashtiradigan eshiklar joylashishini hal etishga yordam beradi. Avtomobil va aviatsion korxonalar har doim aerodinamik qarshilik kabi ma'lum bir xususiyatlarni tekshirish uchun yangi transport vositalarining kichiklashtirilgan fizik nusxalarini tayyorlashadi. Model aniq nusxa bo'lib, o'zini ishlab chiqilayotgan avtomobil yoki samolyotga analogik holda tutishi kerak, lekin bunda u ancha kam qiymatga ega bo'ladi. Shunday tarzda quruvchi kompaniya har doim ishlab chiqarish, ma'muriy binolar yoki omborxonalar qurilishini boshlashdan avval ularning kichraytirilgan modelini quradi.

## 1.6 Menejmentning mohiyati va vazifalari

Menejmentni jamiyatning iqtisodiy negizi bilan bog'lab, shu bilan birga boshqaruvning ikki:

**1. tashkiliy-texnikaviy**

**2. ijtimoiy-iqtisodiy**

tomonlarini hisobga olgan holda o'rganish lozim.

Tashkiliy-texnikaviy boshqaruv aniq iste'mol qiymatini olish uchun mahsulot tayyorlashda mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi bilan ajralib turadi. Ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruv mavjud ishlab chiqarish munosabatlari bilan bog'liq bo'lib, menejment maqsadlarini belgilaydi. Tashkiliy-texnikaviy boshqaruv mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish samaradorligining oshishi uchun

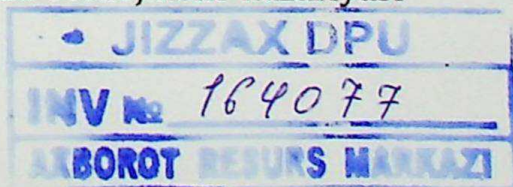
sharoit yaratishga imkon beruvchi faoliyat turidan iboratdir. Ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruvning maqsadi ishlovchilar samarali mehnat qilishi uchun sharoit yaratish ularni ijtimoiy himoya qilishning ishonchli umumdavlat tizimini shakllantirish, bandlikni ta'minlash va aholining kam ta'minlangan qatlamlarini qo'llab-quvvatlashdan iboratdir.

Mamlakatimiz Birinchi Prezidentimiz I.A. Karimov o'zining "O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida" asarida "kuchli ijtimoiy siyosat, avvalo sermahsul mehnat qilish uchun yaxshiroq rag'bat va imkoniyatlar yaratishdan, iqtisodiy yo'l tanlash va faoliyat ko'rsatish erkinligiga bo'lgan kafolatli huquqni qaror topdirishdan, aholining mehnat va ijtimoiy faolligini oshirishdan ham iboratdir", deb ta'kidlagan edi.

Menejment mohiyati ishlab chiqarish usuli, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bog'liq holda o'zgaradi. Ishlab chiqarish rivojlanishi va iqtisodiy aloqalar murakkablashuvi bilan boshqaruv ham murakkablashadi va mustaqil fan sifatida ajralib chiqadi. Ishlab chiqarish vositalariga mulkchilikning turli shakllari mavjud bo'lgan sharoitda tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasida raqobat vujudga kelib, ishlab chiqarishni boshqarish, foydani ko'paytirishga yo'naltiriladi.

Menejmentning asosini obyektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga asoslanuvchi huquqiy ilmiylik tashkil etadi. Bu qonunlarni o'rganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon bo'lishini hisobga olgan holda xo'jalik rahbarlari respublika xalq xo'jaligini boshqarishning strategiya va taktikasini belgilaydilar.

Menejment kursining mazmunini iqtisodiyotni boshqarish, menejment tizimlari va uni tuzishning tashkiliy shakllari, iqtisodiy mexanizmi va menejment uslublari, menejment texnika va texnologiyasining nazariy va uslubiy asoslarini o'rganish tashkil etadi. Menejment boshqaruv faoliyatining umumiy qonuniyatlari va tamoyillari, menejment tizimiga ta'sir usullarini shakllantiradi, boshqaruv apparatining aniq vaziyatlardagi harakatlari va o'zini tutish hollarini umumlashtiradi, iqtisodiyotni boshqarishning nazariy va amaliy tomonlarini o'rganadi. Menejment nazariyasi



boshqaruv faoliyatining qirralarini butun bir majmua ko'rinishida, nazariy tahlil va mantiqiy uslub asosida, boshqaruvning asosiy qonuniyatlari va usullarini ajratib o'rganadi.

Menejmentning amaliy tomonlari quyidagi aniq vazifalarni hal etishga: iqtisodiyotni bozor munosabatlariga o'tishiga, foyda olish- ga, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, aholi ijtimoiy himo- yasini kuchaytirishga, kishilar ma'naviy darajalarini o'stirish va boshqalarga qaratilgandir.

Uning nazariy tomonlarining asosiy vazifalari quyidagilar:

- menejmentning nazariy asoslarini o'rganish;
- bozor iqtisodiyoti sharoitida menejmentning asosiy usullarini o'rganish va amaliyotga tatbiq etish;
- menejment faoliyati sohasida kasbiy mahorat bilimlarini egallash;
- menejment tamoyillari, funksiyalari haqida tushuncha berish;
- menejment jarayonida kommunikatsiyalar va ulardan foydalanish ko'nikmalarini hosil qilish;
- rahbarlik faoliyati bo'yicha kasbiy mahorat uslubi va madaniyati haqida bilim berish;
- O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotida menejment tizimini o'rganish va tahlil qilish;
- xorijiy tajribalarni o'rganish, ularni taqqoslash asosida o'qitish, o'rgatish va b.

Menejment tarixi fani o'zining maqsad, vazifa, funksiyalaridan kelib chiqib, boshqa umumiqtisodiy, gumanitar, tabiiy, matematik fanlar bilan uzviy bog'liqlikda rivojlanadi. Fanning uslubiy asosini iqtisodiy nazariya, menejment, bozor nazariyasi fanlari belgilaydi. Bundan tashqari, sotsiologiya, psixologiya, personalni boshqarish, ekonometrika, tarmoq iqtisodiyoti kabi fanlar bilan aloqadordir. Chunki menejment asosan kishilarni, jamiyatni boshqarish bo'lganligi uchun, mehnatni tashkil etish, ishchi o'rinlarini, shart-sharoitlarini yaratish, belgilangan vazifalar bajarilishi yuzasidan nazorat qilish, faoliyat natijalarini baholashda samaradorlik ko'rsatkichlarini qo'llash, qolaversa, menejmentda rahbarning

psixologiyasi, madaniyati o'ziga xos uslubga ega bo'lishini taqozo etish va ularni o'rganish menejment nazariyasi fanining yuqorida ta'kidlangan fanlar bilan bog'liqlikda, birgalikda rivojlanishiga asos bo'ladi.

**Xulosa.** Shunday qilib, menejment bu — boshqaruv ya'ni resurslarni, odamlarni boshqarish va uning asosiy maqsadi — olinadigan foydani ko'paytirish. Barcha ijtimoiy muammolarni, iqtisodni rivojlantirish yo'lidagi hamma qiyinchiliklarni agar ularga ishbilarmonlik ruhida yondashilsa, «yaratuvchilik menejmenti» orqali oson hal etish mumkin.

Menejment insonlarni ongli mehnatga, tadbirkorlikka qiziqtirish, ishga mas'uliyatligini nazorat qilish, ularning bilim va ko'nikmalarini faoliyatga ijobiy ta'sir ko'rsatishini ta'minlash, rag'batlantirishni tashkil etishdir. Fanning predmeti xo'jalik yuritishning barcha bo'g'inlarida boshqaruvni tashkil etish shakllari va uslublarini ifodalovchi nazariy hamda amaliy tamoyillar majmuidan iborat. Menejment usullarini puxta egallagan, qo'llay biladigan rahbar nafaqat ishlab chiqarish faoliyatini samarali boshqarishga, qolaversa, butun iqtisodiyotni rivojlantirishga katta ta'sir ko'rsatadi.

#### **Nazorat uchun savol va topshiriqlar:**

1. Menejment tushunchasi, uning mohiyati va maqsadi nimalardan iborat?
2. Menejment nazariyasi fanining predmeti, qanday izlanish uslublari mavjud?
3. Menejment subyekti va obyektinimalardan iborat?
4. Menejment ilmining kelib chiqish va rivojlanish davrlari.
5. Menejment mohiyati nimalardan iborat.

#### **Mustaqil o'qish uchun adabiyotlar:**

1. M. Sharifxo'jayev, Y. Abdullayev. Menejment. Darslik. Toshkent: O'qituvchi, 2001.
2. G'ulomov S.S Abdullayev Yo, Menejment T., 2002
3. N.K. Yo'ldoshev, S.Sh. Yusupov, G.E. Zaxidov "Menejment asoslari va biznes reja" T-2017.
4. N.R. Yusupov, R.A. Aliyev, R.R. Aliyev, A.N. Yusupbekov

# “Boshqarishning intellektual tizimlari va qaror qabul qilish” T-2015.

Menagement tizimlari shaxsning maqsadli faoliyatini ta'minlash uchun zarur sharoitlar yaratib berishdir. Menagement tizimlari shaxsning maqsadli faoliyatini ta'minlash uchun zarur sharoitlar yaratib berishdir. Menagement tizimlari shaxsning maqsadli faoliyatini ta'minlash uchun zarur sharoitlar yaratib berishdir.

## Naxsiyalar va tizimlar

1. Menagement tizimlari shaxsning maqsadli faoliyatini ta'minlash uchun zarur sharoitlar yaratib berishdir.
2. Menagement tizimlari shaxsning maqsadli faoliyatini ta'minlash uchun zarur sharoitlar yaratib berishdir.
3. Menagement tizimlari shaxsning maqsadli faoliyatini ta'minlash uchun zarur sharoitlar yaratib berishdir.
4. Menagement tizimlari shaxsning maqsadli faoliyatini ta'minlash uchun zarur sharoitlar yaratib berishdir.
5. Menagement tizimlari shaxsning maqsadli faoliyatini ta'minlash uchun zarur sharoitlar yaratib berishdir.

## Manbaalar

1. M. Sharifov, T. Abdullayev, M. Abdullayev, "Menagement tizimlari". Toshkent: G'ijuvchi, 2001.
2. G. Abdullayev, "Menagement tizimlari". Toshkent: G'ijuvchi, 2001.
3. M.K. Yuldashev, S.H. Yusupov, A.B. Xalilov, "Menagement tizimlari". Toshkent: G'ijuvchi, 2015.
4. M.R. Yusupov, K.A. Aliev, K.R. Aliev, A.N. Yusupov, "Menagement tizimlari". Toshkent: G'ijuvchi, 2015.

## O'RTA ASR VA ANTIK DAVR BOSHQARUVCHILIK G'OYALARINING EVOLYUSIYASI

### Reja:

1. Qadimgi Sharq boshqaruv an'analari. Boshqaruv va mehnat taqsimoti. O'rta asrda boshqaruv ta'limotlari.
2. Mesopotamiyadagi menejment elementlari. Qadimgi Yegipetda menejment.
3. Qadimgi Xitoyda menejment. Qadimgi Hindistonda menejmentni o'ziga xos xususiyatlari.

**Tayanch tushunchalar:** *Mehnat taqsimoti, harbiy boshqaruvchilar, ruhoniylar, fir'avnlr, ensi, chati, pragmatism, legizm, modizm, taoizm, konfutsiylik, varn, kasta, vaishya, shudra.*

### **1. Qadimgi Sharq boshqaruv an'analari. Boshqaruv va mehnat taqsimoti. O'rta asrda boshqaruv ta'limotlari.**

Boshqaruv birinchi sun'iy jamoalar paydo bo'lishi, masalan ovchilar guruhi, qo'shni jamoa, keyinchalik davlat paydo bo'lishi bilan bog'liq inson faoliyatining o'ziga xos turi sifatida namoyon bo'ldi. Birinchi davlatlarning paydo bo'lishi bilan professional menejerlar qatlami shakllandi. Fuqarolik nuqtai nazaridan barcha hokimlar menejerlardir, chunki ularning tashkiliy faoliyati iqtisodiy va ijtimoiy tashkilotlarni boshqarishga qaratilgan.

Dastlab quldorlik jamiyati Sharqda sinfiy ajralish boshlangan joylarda, Mesopotamiya (Tigr va Efrat daryolari oralig'ida) va Misrda eramizdan avvalgi IV ming yillikda yuzaga keladi. Bunga asosiy sabab shuki, bu yerda texnologik inqilob ro'y berdi, metall qurollar ishlatila boshlandi, qishloq xo'jaligida intensiv, ko'p hollarda sug'orma dehqonchilikka o'tildi, shu asosda nisbatan turg'un qo'shimcha mahsulot olish imkoni tug'ilgan. Oqibatda jamiyatda **mehnat taqsimotini** rivojlantirishga, ko'pgina hunarmandchilik sohalarining ajralib chiqishiga, sinfiy tabaqalanishga turtki bo'ldi. Sharq, jumladan Markaziy Osiyo mamlakatlaridagi xo'jalik faoliyatida nisbatan erkin odamlar ishtirok etgan. Masalan, dehqonchilik, hunarmandchilik, qurilish

sohasida qullar mehnatidan foydalanilmagan. Bizgacha yetib kelgan eng qadimgi qo'lyozmada (Qadimgi Misr, eramizdan avvalgi XXII asr) noib va aholi o'rtasidagi munosabatlar to'g'risida fikr yuritiladi. Bu davrda sinfiy ajralish to'la shakllanmagan bo'lib, boshqaruv ishiga ishbilarmonlarni taklif etish (yuqori tabaqali yoki oddiy aholidan bo'lishidan qat'i nazar) kerak deyilgan.

Miloddan avvalgi IV ming yillik oxirida Misr va Shumyerda ekinlardan ko'proq hosil olindi va jon boshiga foydalanishi mumkin bo'lgan miqdordan ko'p hosil olingan. Bu shuni anglatadiki, har bir kishining mehnati o'z ehtiyojini qondirish uchun zarur bo'lganidan ko'proq samara bergan. Ortiqcha mahsulot yaratildi va jamiyatning mehnatda ishtirok etmagan qatlami uchun ham mahsulot yaratildi. Jamiyat nogironlarni boqish, ishonchli oziq-ovqat zaxirasini yaratish, mehnatkashlarning bir qismini qishloq xo'jaligidagi mehnatdan ozod qilish imkoniga ega bo'ldi. Birinchi imkoniyatdayoq harbiy rahbar va bosh ruhoniy (bitta odam bo'lishi mumkin edi) to'g'ridan-to'g'ri ishlab chiqarish faoliyatida qatnashishdan, ya'ni asbob-uskunalar bilan ishlashdan, dushman bilan jangda bevosita qatnashishdan ozod qilindi.

Hokimiyat tepasiga har doim ham ortiqcha mahsulotdan unumli foydalanib, samarali foydalana oluvchi boshqaruvchilar kelmaydilar. Hokimiyatni kuch bilan tortib olib, qurolli yoki mafkuraviy kuchga ega bo'lganlar boshqarsa ular tashkiliy ishlarni ham o'z zimmalariga olishiga to'g'ri keladi. Albatta, jamiyatning texnik va madaniy taraqqiyotiga hissa qo'shishi mumkin bo'lgan taniqli menejerlar ham bor.

Birinchi darajali ishlab chiqarish ishlaridan ozod bo'lganlar va eng muhim ishlarni bajargan tashkilotchlar, menejerlar, ijtimoiy menejerlar bular - ruhoniylar va harbiylar, keyin shohlar va fir'avnlr, va nihoyat, bugungi kunda davlatlar prezidentlari, parlament palatalari spikerlari, kompaniyalar raislaridir.

Piter Drukerning ta'kidlashicha menejment - **bu uyushmagan odamlarni samarali, maqsadga aylantiradigan faoliyatga yo'naltirilgan guruhga aylantirish.** Bu kabi boshqaruv ijtimoiy o'zgarishlarning ogohlantiruvchi elementi va muhim ijtimoiy

o'zgarishlarning namunasidir.

## **2. Mesopotamiyadagi menejment elementlari. Qadimgi Yegipetda menejment.**

Mesopotamiya sivilizatsiyasida professional boshqaruvni shakllantirish mexanizmini ko'rish mumkin, shu sababli buni o'rganish tadqiqotchilar uchun alohida qiziqish uyg'otadi.

Qadimgi Misrdan farqli ravishda Mesopotamiyada xususiy mulkchilik va tovar-pul munosabatlarining nisbatan tez rivojlanishi xarakterlidir. Inson shaxsi ozodligining kafolati yo'q bo'lgan o'sha sharoitda qarzdor qulchilik xo'jalik rivojiga olib kelar edi. Bunday jarayonlar soliq to'lovchilar va harbiylardan ajralib qolishi mumkin bo'lgan davlatning kuchsizlanishiga olib kelgan. Asosiy maqsad ishlab chiqarishni, birinchi navbatda qishloq xo'jaligini rivojlantirishni qo'llab-quvvatlash bo'lgan, ya'ni mehnatsiz daromad topishga qarshi kurashilgan. Qarzni qarz hisobiga uch yildan ortiq ushlab turish mumkin bo'lmagan. Umuman, xususiy mulkchilik, shu jumladan yerga ham tan olingan. Birovning xususiy mulkiga ko'z olaytirgan, unga zarar yetkazganlar iqtisodiy jihatdan jazolangan. Bu qonunlar to'plami davlatning mamlakatni iqtisodiy boshqarish sohasidagi dastlabki tajribasini ko'rsatadi. Oqibatda shu davrda mamlakat ham siyosiy jipslashdi, ham iqtisodiy ravnaq topdi.

Miloddan avvalgi III ming yillikda Shumerning iqtisodiy yuksalishi bu sug'orishga asoslangan dehqonchilikning rivojlanishi va avvalgidan ko'ra metallardan keng foydalanish bilan bog'liq edi. Quyi Mesopotamiya (kelajakda Shumer) iqtisodiyoti ikki sektorga bo'lingan: katta oilaviy kommunal xo'jaliklar va yirik xo'jaliklarga. Bular cherkovlar va rivojlanayotgan davlatning yuqori lavozimli amaldorlariga tegishli bo'lgan yirik fermalar. Yozma tarixning manbalariga ko'ra birinchi asrlardayoq ushbu xo'jaliklar umumiy jamoaviy boshqarishdan asta-sekin o'z-o'zini boshqarish organlariga aylanishgan.

Diniy ibodatxonalar dastlab ruhoniylarga emas, balki xudolarga sig'inish uchun ajratilgan yerlarda tashkil etilgan. Melioratsiya va sug'orish ishlarini tashkil qilish ruhoniylarga topshirildi. Ibodatxonalar jamiyat uchun ayniqsa muhim edi,



ya'ni Gudeya o'ziga davlat birlashmasining barcha tub aholisini hokimiyatiga bo'ysundirdi.

Eski Bobil davridagi Mesopotamiya sivilizatsiyasi inqirozdan chiqish yo'lini ko'rsatdi. Xususiyy uy xo'jaliklari osongina tiklanishdi, shuning uchun davlat tashabbuskor tadbirkorlarga iqtisodiyotni tiklash imkoniyatini berdi. Davlatning muhim qismi savdo korxonalarining tor va hunarmandchilik ustaxonalari xususiyy shaxslar nazorati ostiga o'tdi; hatto ruhoniyy lavozimlarini taqsimlash davlat hokimiyati funksiyasidan savdo, xususiyy kelishuv va vasiyatnomaga aylandi. Ushbu chora-tadbirlar milliy iqtisodiyotning jarayonlari va mexanizmlariga ko'p tomonlama ta'sir ko'rsatdi. Tez iqtisodiy hayot, yagona markazlashgan davlatda xavfsizlikning kuchayishi ko'plab muhojirlarni o'ziga jalb qildi, bu esa ijodiy energiya, moddiy resurslar va arzon ishchi kuchini ta'minladi.

Hunarmandchilik turli kasblarda ifodalandi. Hunarmandlarning mehnatiga haq to'lash uchun, ishi uchun javobgarlik qat'iy belgilandi. Quyidagi professional uyushmalar yaratildi: gildiya turiga qarab qurilgan savdogarlar va hunarmandlar uyushmalari, shuningdek folbinlarning professional guruhlari va yovuz ruhlarni quvib chiqarish bo'yicha yuqori malakali mutaxassislar.

### **Qadimgi Yegipetda menejment.**

Misrliklar amaliyot va boshqaruv nazariyasini rivojlantirishga katta hissa qo'shdilar. Rivojlanish jarayoni miloddan avvalgi IV ming yillikni o'z ichiga olgan qudratli Nil, qirg'oq tuproqlarini suvli loy bilan sug'orib, urug'lantirgan. Tegishli tashkilotsiz, inson mehnatisiz, sun'iy sug'orish va drenajsiz bu ulkan mintaqa qum va tosh orasida vodiy bo'lib qolaverardi.

Asosiy maqsadi tartib-intizom bo'lgan jamiyatda eng yuqori markazlashtirish va to'liq nazorat, ijtimoiy hayotni yuqori darajada tartibga solish mavjud bo'lgan jamiyatda ulkan ma'muriy apparat mavjud edi. Misrliklar Nil toshqinlaridan tashqari qo'shimcha sifatida keng sug'orish loyihalarini ishlab chiqdilar, ularning piramidalar va kanallardagi muhandislik qobiliyati yunonlar va qadimgi rimliklar qilgan ishlaridan ancha ustun

hisoblangan.

Misrning ijtimoiy va iqtisodiy boshqaruvining ko'p bosqichli piramidasida fir'avn nomidan moddiy boyliklar harakati, davlat byudjetining shakllanishi va sarflanishini diqqat bilan kuzatib borgan professional menejerlar - kotiblarning alohida faoliyatini-sovg'alar, vaqti-vaqti bilan o'tkazilgan aholini ro'yxatga olish, oddiy odamlarni kasb bo'yicha qayta taqsimlash kabi vazifalarni bajarganini alohida ta'kidlanishi kerak.

Misr menejmenti uchun, rivojlanishning boshlang'ich bosqichida, ish turlariga va muayyan sohalarga ixtisoslashish (boshqaruv funksiyalari) xarakterlidir. Turli xil boshqaruvchilarning son-sanoqsiz xodimlari bo'lib, ular butun xo'jalik hayotiga umumiy rahbarlikni amalga oshirgan, ko'plab ishchilarning ishini tashkillashtirgan va nazorat qilgan rahbarlar, buxgalterlar, hujjatlarni saqlovchilar, menejerlar edi. Bu zamonaviy biznesning funktsiyalari paydo bo'lishining boshlanishi edi.

Oilada yoshligidan yaxshi professional boshqaruv ma'lumoti berilgan va asosiy boshqarish menejeri bo'lgan fir'avnga butun sivilizatsiyaning taqdiri bog'liq edi. Fir'avn o'z vakolatlarining bir qismini o'zining birinchi yordamchisiga, **chati(vazir)**ga topshirdi. Chati asosida murakkab iqtisodiy byurokratik tizim yaratildi: butun iqtisodiyot bog'liq bo'lgan daryo ko'tarilish darajasini o'lchash, don ekinlari va daromadlarni prognoz qilish, bu daromadlarni davlatning turli idoralariga taqsimlash, barcha sanoat va savdoni nazorat qilish ishlarini boshqardi. Bu yyerda menejmentning juda muvaffaqiyatli usullari (o'sha vaqt uchun) ishlatilgan: bashorat qilish, ishlarni rejalashtirish, ishlarni turli odamlar va bo'limlar o'rtasida taqsimlash, muvofiqlashtirish va nazorat qilish uchun professional rahbarni shakllantirish. Ishchilarni rag'batlantib turishga ham katta ahamiyat berildi.

Qadimgi davrning oxiri va O'rta qirollikning boshlanishi o'rtasida uzoq vaqt, ya'ni o'tish davri deb nomlangan - parchalanish davri va katta ijtimoiy qo'zg'alishlar davri yotadi. Misr manbalari zamonning dahshatlarini, tartibsizliklarni yetkazishadi. Xaos (tartibsizlik) nafaqat halokat keltirdi, balki

innovatsiyalar uchun asos ham yaratildi.

Shunday qilib, mahalliy aholi tashabbusining sezilarli o'sishi; yanada qulay omochlarning paydo bo'lishi; qishloq xo'jaligida va hunarmandchilikda ko'plab yangi vositalar paydo bo'lishi, ular ichki almashinuv natijasida asta-sekin butun mamlakat bo'ylab tarqalishi; eski vositalar takomillashtirilishi kuzatildi. Davr oxirida misrliklar dastlab bronzadan (mis va qalay qotishmasidan) foydalanishni boshladilar. Chorvachilikda ham sezilarli o'zgarishlar ro'y berdi: yangi zotdor yirik shoxdor qoramollar paydo bo'ldi. Ortiqcha qo'llarni bo'shatish (yangi mehnat qurollarini yaratish) jarayoni faol ravishda olib borildi. Har bir yangi narsa O'rta Misrning yagona davlat doirasida o'rnatilgan va rivojlantirilgan edi.

O'tish davri Misrdagi ichki almashinuv mayda fermer xo'jaliklarining o'bro'sini oshirdi, ularning egalari podshohlarga qarshi kurashda monarxlarning tayanchiga aylandi. Ma'muriy apparatda- sudda, armiyada, xizmat qiluvchilar xizmat mavqeiga mos keladigan moddiy yordam olgan odamlar soni sezilarli darajada ko'paydi. Mahalliy va markaziy ma'muriyatning yangi mansabdor shaxslarining ko'p sonli kichik va o'rta fermer xo'jaliklari tomonidan ishlab chiqarilgan barcha zarur mehnat vositalarini, mahsulotlarini va harbiy qurollarni sobiq yirik fermalarning ishlab chiqarish imkoniyatlari darajasida emas edi. Ushbu kamchilikni faqat kichik va o'rta korxonalarda ishlab chiqarishni ma'lum bir **ixtisoslashtirish** bilan to'ldirish mumkin edi.

Boshqaruv nuqtai nazaridan yana bir qiziq jarayon - bu Fayum vohasi va Nil deltasida sug'orish ishlarini olib borish natijasida bu joylarni va uning atrofidagi joylarni shtatning hayotiy muhim markaziga aylantirgan va XII sulolaning fir'avnlarini yangi Ittayu shahriga Fivdan(ikkala yerni bog'laydigan) ko'chib ketgan. Yangi ishg'ol qilingan yer maydonlarining joriy etilishi qishloq xo'jaligining barcha turlarini rivojlanishiga yordam berdi. Ishg'ol qilingan yerlar Misrning yangi poytaxti, qirollik oilasi joylashgan joyga yaqin joylashganligi e'tiborga loyiqdir. Ushbu o'zgarishlarning barchasi misrliklar boshqaruv jarayonida to'g'ri

tanlangan yo'ldan borganligini ko'rsatadi.

Shunday qilib, qadimgi Misr jamiyati boshqaruv nazariyasini bir qator boshqaruv funksiyalari (taqsimlash, rejalashtirish, tashkil etish va boshqarish), markazlashtirish va hokimiyatni vakolatlarga taqsimlash, ziddiyatli holatlarda murosaga kelish va birgalikda yechim izlash kabilar bilan boyitdi.

Birlashgan Millatlar Tashkilotining mag'rur arxiv ma'lumoti sifatida miloddan avvalgi 1280 yilda Ramses II va Xattusili qirollik Xet tomonidan tuzilgan tinchlik shartnomasining nusxasi saqlanayotganligini e'tirof etish mumkin.

### **3. Qadimgi Xitoyda menejment.**

Misrda bo'lgani kabi xuddi shu davrda qadimgi Xitoyda boshqaruvning asosiy funksiyalari va tamoyillari tushunilgan. Rejalashtirish, tashkillashtirish, boshqarish va boshqarish zarurligini tan olish bilan bir qatorda, xitoyliklar ixtisoslashuv, nomarkazlashtirish va bir xil muammolarni hal qilishda turli tuman yondashuvlar tamoyillariga alohida urg'u berishdi, shuningdek zamonaviy menejment paydo bo'lishidan ikki ming yil oldin ijtimoiy va biznes menejerlari uchun maxsus treninglarni boshlaganlar.

Xitoy sivilizatsiyasi va uni boshqarish tizimi pragmatizm (ish, harakat) bilan ajralib turadi. Xitoy falsafasi miloddan avvalgi birinchi ming yillik o'rtalarida tug'ilgan va u legizm, modizm, taoizm, konfutsiylik kabi falsafiy maktablarni shakllantirdi. Faylasuflar hukmdorlarning maslahatchilari sifatida eng yaxshi boshqaruv tizimlarini, amaliy, eksperimental usullarini izlashda qatnashdilar.

Qadimgi Xitoy mutafakkirlari muammoni hal qilishda ko'p qirrali yondoshishni taklif qilishgan. Bir necha asrlar davomida Xitoyda bo'lib kelgan ijtimoiy menejment muammolari bo'yicha keng muhokamalar zamonaviy xitoy jamiyatiga, shuningdek, hozirgi davrgacha turli davrlarda olib borilgan islohotlariga katta ta'sir ko'rsatdi.

Qadimgi Xitoyda joriy qilingan martabalar tizimi meros huquqi asosida berilmas edi, lavozim, martaba harbiy xizmatlari uchun berilardi. Keyinchalik, Shan Yang pul uchun martabalarini

sotib olishga ruxsat berdi va shu bilan poraxo'rlikni yo'q qildi. 4 asrdan so'ng, Xan davrida jami 20 zodagonlar darajasi mavjud edi. Bugungi kunda AQShda davlat xizmatchilarining 20 ta darajasi mavjud.

### **Qadimgi Hindistonda menejmentni o'ziga xos xususiyatlari.**

Boshqaruv nazariyasi va amaliyotining rivojlanishiga yana bir Sharq sivilizatsiyasi - Hindiston hissa qo'shdi.

Hindlar bizga ma'lum bo'lgan birinchi ilmiy risolani va milliy iqtisodiyotni, tadbirkorlikni va menejmentni tashkil etish bo'yicha darslikni yaratdilar. Hindistonliklar dunyo amaliyotini ma'lumotlar bilan ishlash, loyihalarni samarali boshqarish, shtab-kvartirani yaratish va qarorlarni qabul qilish usullarini boshqarish, jamoatchilik fikrini shakllantirish kabi yangiliklar bilan boyitdilar.

Kech Vedik davri (eramizdan avvalgi II ming yillik oxiri)dagi hind jamiyatining o'ziga xos xususiyati **varn** ( 4 turli tabaqalanish) larga bo'lingan bo'lib, vaqt o'tish bilan keyinchalik **kasta** (ijtimoiy guruh) larga ajralib vaqt va fazo qonunlaridan ajralgan holda o'zining mazmun-mohiyatini yo'qotmay Butun dunyoda unga o'xshash tabaqalanish mavjud emas. Agar jamiyat o'z tarkibiy elementlarini ma'lum bir almashishga imkon bergan bo'lsa, unda avvalgi Varna singari kastalar ham bundan mustasno bo'lishgan. Tashqi muhitdan yopilgan tashkilotning namunasi bo'lishgan. Kastaga faqat kastada tug'ilishi bilan a'zo bo'lishi mumkin edi.

Hindistonda iqtisodiy hayot eng aniq va izchil ravishda davlat tomonidan tartibga solinishi amalga oshirildi. Qishloq xo'jaligini rivojlantirishga davlat tomonidan sug'orish inshootlari qurish va fermerlarni zarur miqdorda suv bilan ta'minlash bilan eng katta hissani qo'shdi. Suv solig'i butun hosilning beshinchi, to'rtinchi va hatto uchdan bir qismiga teng bo'lishi mumkin edi.

Tartibga solish bilan bir qatorda, Hindiston shtati alohida fuqarolarga nafaqat Vaishya (tabaqalanish turi)- dehqonlariga, balki shudralarga xususiy fermer xo'jaliklarini tashkil etishda yordam berdi. Yovvoyi yerlarni yetishtirishni rag'batlantirish uchun fermerlar vaqtincha soliq to'lashdan ozod qilindi,

shuningdek boshqa imtiyozlarga ega bo'ldi, shu jumladan chorva mollari, urug'lar va ularga pullar berildi. Kelgusida ko'chmanchilar kuchayib, oyoqqa turganda, bularning barchasi daromad keltiradi deb ishonilgan.

Bizning fikrimizcha, hind sivilizatsiyasi bizga birinchi taniqli boshqaruv darsligini qoldirgan: bu «Arthashastra» deb nomlangan kitob asosan xo'jalik yuritish va davlat boshqaruvi haqidadir.

Arthashastra menejmentning asosiy printsiplari va usullari, bo'limlar va boblarga ega bo'lgan 15 ta bo'lim yoki kitoblardan iborat bo'lgan yirik sanoat va korxonalar faoliyatini tashkillashtiradigan va nazorat qiladigan mansabdor shaxslarning lavozim tavsiflarini keng tarzda taqdim etadi.

Birinchi bo'limda qirolning xulq-atvor qoidalari, vazirlar va bosh maslahatchilarni, maxfiy xizmatchilarni tayinlash va sinovdan o'tkazish, dushman va do'stona partiyalar, shuningdek qirol o'g'illarini kuzatish va tayinlash qoidalari yoritilgan.

Ikkinchi bo'lim, eng qiziqarli bo'lim bo'lib, hududni tartibga solish va jihozlash, etishtirish uchun yaroqsiz yerlardan foydalanish, qal'a qurish, nazoratchi tomonidan daromadlarni aniqlash, buxgalteriya bo'limida hisoblarni yuritish, farmonlar tayyorlash, kon va ustaxonalarni boshqarish, tashkil etish, o'lchovlar va og'irliklar, bosh soliq yig'uvchining vazifalari, hokimning vazifalari va ko'plab nozirlarning vazifalari aks etgan. Yangi hududning iqtisodiy rivojlanish bosqichlari, undagi iqtisodiy hayotning tashkil etilishi tavsifi berilgan.

Uchinchi bo'lim - sud, iqtisodiy faoliyat bilan bog'liq ishlarni ko'rib chiqish, bitimlar tuzish, shu jumladan mol-mulk, moliyaviy, mehnat, shuningdek, ish beruvchilar va xodimlarni o'z ichiga olgan o'zaro majburiyatlarni bajarish, og'ir qiyin vaziyatda, favqulotda holatlarda aholiga yordam berish masalalarini yoritadi.

To'rtinchi bo'lim - jamoat tartibiga to'siqlarni bartaraf etishga bag'ishlangan - jinoyat-huquqiy masalalar, tabiiy ofatlarning oldini olish va jabrlanganlarga davlat tomonidan yordam ko'rsatish choralari bag'ishlangan.

Beshinchi bo'lim - davlat siyosatining murakkab vositalaridan foydalanish to'g'risida - milliy iqtisodiyotni birlashtiruvchi asosiy

element - soliqlarni yig'ish va davlat xazinasini to'ldirishning boshqa usullarini izlashga katta e'tibor beradi.

Oltinchi bo'lim vazir, qishloq, suveren shaharlar, xazina, armiya va ittifoqchilar bo'lgan davlatning asoslariga bag'ishlangan.

Yettinchi bo'lim va qolgan qismi asosan tashqi siyosat, uni tinch va harbiy usullarda amalga oshirish, ichki va tashqi xavfsizlik muammolari, dushmanlarga qarshi kurashning maxfiy usullariga bag'ishlangan.

Arthashastra tarkibini qisqacha ko'rib chiqish shuni ko'rsatadiki, ushbu adabiy yodgorlik qirolga davlat boshqaruvi qonunlari va qoidalarini o'rgatish uchun qo'llanma, xalq xo'jaligini tashkil qilish va boshqarish uchun qo'llanma sifatida taqdim qilingan.

#### **Nazorat uchun savol va topshiriqlar:**

1. Ishlab chiqarish mehnatidan ozod qilingan odamlarning faoliyati nimadan iborat edi?
2. Mesopotamiya rivojlanishida eng qiziqarli boshqaruv jihatlarini ajratib ko'rsatish?
3. Qadimgi Misrda boshqaruvning xususiyatlari nimadan iborat edi?
4. Menejmentning rivojlanishi va taraqqiyotida qadimgi Xitoy tsivilizatsiyasining o'rnini aniqlang?
5. Birinchi boshqaruv darsligi sifatida Arthashastra mazmunini yoritib bering?

#### **Mustaqil o'qish uchun adabiyotlar:**

1. Yo'ldoshev N.Q. Zaxidov G.E. Menejment. T.2018. -384b.
2. Yo'ldoshev N.Q., Nabokov V.I. "Menejment nazariyasi". Darslik. T.TDIU, 2013.- 433 b.
3. Qo'chqarov A.S. Menejment . O'quv qo'llanma. T.:TDIU, 2009 y. -120 b.
4. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi. Darslik. T.2011.- 336.

## **QADIMGI GRESIYA VA RIMDA BOSHQARUV G'OYA VA AMALIYOTI IQTISODIY-HUQUQIY ASOSLARI**

### **Reja:**

1. Menejmentning tarixiy shart-sharoitlari.
2. Qadimgi Gresiyada boshqaruvchilik g'oyalari.
3. Qadimgi Rimda menejment

*Tayanch tushunchalar: menejment, yer-polis mulki, xususiy mulk, istisnosiz barcha mulk, "Oykonomika", donolik, jasorat, ehtiyotkorlik va adolat.*

### **1. Menejmentning tarixiy shart-sharoitlari.**

Boshqaruv insonlar bilan birga paydo bo'lgan. U mehnatning taqsimlanishi va kooperatsiyalanish jarayonida faoliyatning mustaqil turiga ajralgan. Bu odamlarning ijtimoiy ishlab chiqarishdagi faoliyatini tashkil etish va muvofiqlashtirish zarurligi bilan asoslangan. Bunda ulardan biri rahbar, ya'ni boshqaruvchilar, boshqalari esa ularga bo'ysunuvchilar, ya'ni boshqariladiganlardir.

Boshqaruv muammosini hal qilishga birinchi bo'lib qadimgi misrliklar kirishganlar. Bundan 6 ming yil oldin ular kishilar faoliyatini maqsadga yo'naltirilgan holda tashkil etish, uni rejalashtirish va natijasini nazorat qilish zarurligini tan olganlar hamda boshqaruvni markazlashtirmaslik haqidagi masalani qo'yganlar. Eramizdan avvalgi XX asrda Misrga qo'shni Vavilon podshohi Xammurapi boshqaruv va nazorat qilish zaruriyati uchun sopol jadvallardagi hujjatlar va guvohlik ko'rsatmalarini qo'llagan, amaldor shaxslar tomonidan javobgarlikni o'z tobelariga o'tkazishga yo'l qo'ymaslikni tan olgan va ish haqi darajasini qonun bilan belgilangan.

Eramizga qadar uchinchi ming yilliklar bilan sanalgan sopol jadvallarga tijorat bitimlari haqidagi ma'lumotlar va qadimgi Shumeriya qonunlari yozilgan, bu ham u yerdagi boshqaruv amaliyoti mavjudligidan darak beradi. Antik davrda ham boshqaruvga ma'lum ulush qo'shilgan, eramizdan 400 yil avval



Suqrot boshqaruvning universalligi tamoyilini shakllantirgan. Uning zamondoshi Eron shohi Kir odamlarni harakat qilishga undashni, ya'ni motivatsiyani, maxsus tadqiqot qilish zarurligi haqidagi g'oyani ilgari surgan. U yana boshqaruv axborotlarini ishlab chiqish va rejalar tuzish muammosini ham ko'rib chiqqan. Biroz keyinroq Gretsiyada mehnat operatsiyalarini bajarish va ularning bir maromdaligini ta'minlash usullari bilan shug'ullanganlar. Platon ixtisoslashish tamoyilini shakllantirgan.

Eramizdan avvalgi 325-yilda Iskandar Zulqarnayn birinchi marta jangovar harakatlarni boshqarish markazi sifatida shtabni tashkil qilgan. Qadimgi tashkilotlar ma'lum tuzilishga ega bo'lgan, unda boshqaruvchining darajalari ajratilgan. Yirik siyosiy tashkilotlar ham mavjud bo'lib, qirol va generallar ularning rahbarlari bo'lgan. Yana boshqaruvchilar, ombor saqlovchilari, mol haydovchilar, ishni nazorat qiluvchilar, hududlarning gubernatorlari va xazinachilar bo'lgan, ular ushbu tashkilotlar faoliyatini ta'minlashga yordam berganlar<sup>1</sup>. Quyidagi fikrlar asosida ushbu mavzu kengroq yoritilgan. Quldorlik

iqtisodiyoti klassik shaklda qadimgi davlatlar - Qadimgi Yunoniston va Qadimgi Rimda o'zining eng yuqori cho'qqisiga chiqdi. Qadimgi Yunoniston va Qadimgi Rimning qadimgi iqtisodiy tizimning mustaqil shakllari sifatida rivojlanishi ham iqtisodiy, ham davlat-siyosiy tuzilishi jihatidan Qadimgi Sharq mamlakatlari rivojlanishidan farq qilgan.

**Iqtisodiyotning qadimgi modeliga quyidagi xususiyatlar xosdir:**

- Birinchidan, aholining erkin odamlar va qullarga keskin farqlanishi. Faqat erkin shaxs mamlakatning to'liq fuqarosi bo'lishi mumkin edi. Qullar o'ziga xos "gaplashish quroli" hisoblanib, mulkiy va fuqarolik huquqlariga ega bo'lmagan. Shu bilan birga, qullar iqtisodiyotning barcha sohalarida moddiy ne'matlar ishlab chiqaruvchilar edi.

- Ikkinchidan, «Osiyo ishlab chiqarish usuli»dan farqli ravishda, xususiy mulk munosabatlari sezilarli darajada rivojlanib,

---

<sup>11</sup> Kravchenko A. I. Menejment tarixi / A. I. Kravchenko. - M.: Akademik loyha; 5-nashr, 2005. - 560 b

o'ziga xos jamoa va xususiy mulkning uyg'unligi bo'lgan yer-polis mulki o'rnini egalladi.

- Uchinchidan, Sharq mamlakatlarida amalga oshirilayotgan iqtisodiy va boshqaruv modeli bilan solishtirganda, G'arb mamlakatlari hokimiyatning ancha "demokratik" rejimi bilan ajralib turadi - davlat tuzilmasi shakllanayotganda, qoida tariqasida, harbiy demokratiya, uning gullagan davrida - demokratik yoki aristokratik respublika shakli bo'lgan<sup>2</sup>.

Qadimgi sivilizatsiya eng katta dinamikaga miloddan avvalgi 1-ming yillikda erishgan. Bu davrda inson faoliyatining barcha jabhalarida, jumladan, boshqaruv sohasida ham sezilarli yutuqlarga erishildi. Faylasuflar va davlat arboblari boshqaruv amaliyotining rivojlanishini tadqiq etgan va uning nazariy asosini bergan ko'plab risolalar qoldirgan.

#### **Qadimgi Gresiyada boshqaruvchilik g'oyalari.**

**Qadimgi Gretsiya.** Qadimgi Yunonistonda bundan ikki yarim ming yil avval bozor iqtisodiyoti, yuksak demokratik boshqaruv madaniyati va shaxsning erkin rivojlanishiga ega zamonaviy Yevropa sivilizatsiyasining shakllanishi boshlanadi. Yunon jamiyatining asosiy iqtisodiy elementi kichik mulkdor edi. Qadimgi Yunoniston jamiyat va iqtisodiyotni markazsizlashtirish bilan ajralib turardi. Bu, birinchi navbatda, ko'plab yunon davlatlarining o'zida - siyosatda namoyon bo'ldi, ularning 200 dan ortig'i kichik yarim orol va unga tutash orollarda bo'lgan<sup>3</sup>.

Boshqaruv tafakkurining rivojlanishiga qadimgi yunon faylasuflari Suqrot, Ksenofont, Platon, Arastu katta hissa qo'shgan. Ularning risolalarida davlat va xususiy xo'jalikni boshqarish masalalari maxsus tadqiqotlar obyektiga aylandi.

**Suqrot** (miloddan avvalgi 470–399) — qadimgi yunon faylasufi, dialektikaning asoschilaridan biri. Suqrot yozma asarlarni qoldirmadi, chunki u o'z fikrlarini printsiptial ravishda yozmagan. U muxoliflar bilan jonli suhbat, dialog va

---

<sup>2</sup>  
gosudarstv

<https://port-u.ru/osnovyglava2/schoolnaukduprav/1545-upravlencheskie-kontseptsil-antichnykh>

<sup>3</sup>

[https://studwood.ru/932667/menedzhment/upravlencheskaya\\_nysl\\_praktika\\_evropeyskoy\\_tsivilizatsii\\_doindu](https://studwood.ru/932667/menedzhment/upravlencheskaya_nysl_praktika_evropeyskoy_tsivilizatsii_doindu)

munozaralarni chinakam bilim va hikmatning haqiqiy mavjudot doirasi deb bildi.

Suqrotning qarashlari uning shogirdlari: Platon, Ksenofontlarning ishlari Aristotelning yozishmalarida ma'lum.

Suqrot birinchilardan bo'lib menejmentni alohida faoliyat sohasi sifatida tavsifladi. Uning fikricha, menejmentda asosiy narsa to'g'ri odamni kerakli joyga qo'yish va unga qo'yilgan vazifalarning bajarilishiga erishishdir. Bundan tashqari, u shaxsiy ishlarida muvaffaqiyatga erishganlarga davlat ishlarini samarali boshqarishi mumkinligini ta'kidladi. Boshqaruvning turli shakllarini tahlil qilish asosida Suqrot boshqaruvning universalligi tamoyilini e'lon qildi.

**Ksenofont** (taxminan miloddan avvalgi 430 - 355 (354)) - qadimgi yunon yozuvchisi, tarixchisi, afina sarkardasi va siyosatchisi. Ksenofontning faylasufning uy xo'jaligini boshqarish haqidagi qarashlarini aks ettirgan eng mashhur asari "Domostroy" edi. Asl nusxada asar yunonchadan "Oykonomika" (qadimgi yunon zikanomokis) deb ataladi. Oikos - uy va nomos - qonun, tom ma'noda - uy ishlarini yuritish qoidalari degan ma'noni anglatadi. U dialog tarzida yozilgan bo'lib, uning birinchi qismida Suqrot Kritobul bilan suhbatlashadi, ikkinchi qismida esa Kritobulga Ischomax bilan suhbat haqida hikoya qiladi.

"Domostroy" - qul xo'jaligini tashkil etish va qullarni ekspluatatsiya qilishning eng yaxshi usullari bo'yicha qo'llanma hisoblangan. Ksenofont tabiiy xo'jalik tarafdori edi, uning asosiy tarmog'i qishloq xo'jaligi bo'lishi kerak. U qishloq xo'jaligiga xalq farovonligi manbai sifatida qaragan: "...qishloq xo'jaligi barcha kasb-hunarlarining onasi va boquvchisidir" degan fikrni aytib o'tgan. Qishloq xo'jaligidan farqli o'laroq, Ksenofont ishchilarni o'troq hayot tarziga mahkum qiladigan hunarni ma'qullashdan ko'ra ko'proq qoralashga loyiq deb hisobladi. Shunga qaramay, ikkala sohada ham nazorat va nazorat funksiyalarini erkin fuqarolar bajarishi kerak, jismoniy mehnat esa qullarning ko'p qismini tashkil etadi deb aytgan.

Menejment fanida birinchilardan bo'lgan Ksenofont "uy xo'jaligi" inson uchun zarur bo'lgan muhim fan ekanligini

ta'kidladi. Uning maqsadi insonga o'z mulkini ko'paytirish va iqtisodiyotni boyitishga yordam berishdir. O'z navbatida Ksenofont iqtisodni "istisnosiz barcha mulk" deb ta'riflagan va biz har birining mulkini hayotda unga foydali bo'lgan narsa deb ataymiz va topilganimizdek, inson qanday foydalanishni biladigan narsa foydalidir. Uning fikriga ko'ra, agar odam yetarlicha boy bo'lsa ham, u "pul olish" haqida o'ylashni unutmazligi kerak, chunki isrofgarchilik tezda iqtisodiyotning butunlay vayron bo'lishiga olib kelishi mumkin<sup>4</sup>.

Iqtisodiy xulq-atvorning asosiy tamoyili va boyishning yagona yo'li quyidagi qoidaga amal qilish e'lon qilindi: «Hamma narsa yetarli bo'lishi kerak; ortiqcha bo'ladigan tarzda yashashni bilish kerak. Ya'ni, Ksenofontning ta'kidlashicha, ortiqcha qoldiq qolishi va iqtisodiyot boyitishi uchun malakali boshqaruv zarur. Bundan tashqari, boshqaruv funktsiyalarini nafaqat egasining o'zi, balki maxsus menejer ham bajarishi mumkin (va kerak).

Ksenofont yaxshi menejer ega bo'lishi kerak bo'lgan bir qator fazilatlarni ta'kidladi:

- xo'jayin (egasi) va uning oilasiga yaxshi munosabatda bo'lish;
- mulkka ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo'lish va bu xususiyatni o'z qo'l ostidagilarga singdira olish;
- halollik;
- bilim - u nima qilishni, qachon, qanday qilishni bilishi kerak<sup>5</sup>.

Shu bilan birga, Ksenofont hamma ham menejer bo'la olmaydi, deb ta'kidladi. U rahbar etib tayinlanmasligi kerak bo'lgan uchta toifadagi odamlarni aniqladi. *Birinchi*dan, bu sharobdan foydalanishda g'amxo'rlik qiladigan odamlardir, bunday odamni "g'amxo'rlik qilish mumkin emas: mastlik uni barcha kerakli narsalarni unutishga majbur qiladi". *Ikkinchi*dan, bular "uyqu nuqtai nazaridan o'rtacha bo'lmagan odamlardir: odam uxlab yotganida, u o'z vazifalarini bajara olmaydi va boshqalarni

<sup>4</sup> «ОЙКОНОМИКА» КСЕНОФОНТА И РУССКИЙ «ДОМОСТРОЙ» XVI В.: СХОДСТВО И ОТЛИЧИЯ Тихонович А. Ю.

<sup>5</sup>[https://studwood.ru/932667/menedzhment/upravlencheskaya\\_mysl\\_praktika\\_evropeyskoy\\_tsivillizatsii\\_doi\\_industrialnyy\\_period](https://studwood.ru/932667/menedzhment/upravlencheskaya_mysl_praktika_evropeyskoy_tsivillizatsii_doi_industrialnyy_period)

majburlay olmaydi". Uchinchidan, bular "haddan tashqari zavqlanishni sevadigan" odamlardir. Shunday

qilib, agar insonda bu kamchiliklar bo'lmasa va u ijobiy fazilatlariga ega bo'lsa, u munosib menejer bo'lishi mumkin.

Bundan tashqari, Ksenofont menejer uchun mutlaqo zarur bo'lgan yana bir xususiyatga ishora qiladi - bu "ishchilarga buyruq berish" qobiliyatidir.

Ishchilarni (qullarni) o'z ishlarini muvaffaqiyatli bajarishlari uchun menejer ularga ta'sir qilishning uchta asosiy usulidan foydalanishi mumkin: **jazolash, yaxshi muomala qilish va maqtash**. Ishchilar itoatsizlik yoki e'tiborsizlik haqida o'ylashganda, ularga tanbeh berish va ularning ishini yanada qattiqroq nazorat qilish kerak. Agar ishchilar o'z ishlarini yaxshi bajarayotgan bo'lsa, unda siz ularga nisbatan yaxshi munosabatda bo'lishingiz kerak, masalan, "qoniqarli, boshqa ehtiyojlardan yuqori va undan tashqari, ularning ishtahasi". Ksenofont "**odamlarni bir so'z bilan ham itoatkor qilish mumkin**", deb ta'kidlaydi. U shunday deb yozadi: "Maqtov shuhratparast tabiatlarga ham kuchli ta'sir qiladi: ba'zi tabiatlarda maqtovga chanqoqlik boshqalarida yeb-ichishga ishtiyoqdan kam emas". Ushbu vositalar yordamida, Ksenofontning fikriga ko'ra, odamlarni itoatkor qilish va ularni samarali boshqarishni o'rgatish mumkin.

Domostroy nafaqat menejerlarni, balki qullarni ham moddiy rag'batlantirish va ish haqi masalalarini ko'rib chiqdi. Ksenofont ishchilarni o'z mehnati natijalari bilan qiziqtirish zarurligiga alohida e'tibor berdi. Ishchilar mehnatini moddiy rag'batlantirishning eng yaxshi usullaridan biri bu "umumiy yutuqlarda ularning ishtirok etish usuli" hisoblanadi. Menejerlar ishini rag'batlantirish masalasini ko'rib chiqib, Ksenofontning yozishicha, foydani yaxshi ko'radigan odamlar bu lavozimga juda mos keladi - "ular g'amxo'rlik qilishni oson o'rganishadi: ularga g'amxo'rlik foydali biznes ekanligini ko'rsatishdan boshqa hech narsa kerak emas."

Bundan tashqari, u "yaxshi ishchining mukofotini yomonga tenglashtirmaslik" kerakligini, yaxshi ishchini "yaxshisi bilan,

yomonni esa yomonroq bilan mukofotlash” kerakligini ogohlantirdi.

Ksenofont boshqaruv tafakkuri dunyosida birinchilardan bo‘lib *mehnat taqsimoti muammosini* yetarlicha batafsil ko‘rib chiqdi. U mehnat taqsimotining nafaqat ishlab chiqarish sohasida (hatto pazandachilikda) emas, balki boshqaruv ishlarida ham katta ta‘sir ko‘rsatadigan foydaliligini ta‘kidladi. Uning fikricha, kim bir ish bilan shug‘ullanadi, o‘sha ishni eng yaxshi bajaradi. Menejerlar ishni shunday tashkil etishga intilishi kerakki, har bir ishchida shuhratparastlik, raqobat ruhi uyg‘otadi, buning natijasida mehnat unumdorligi oshadi va iqtisodiyot boylanadi.

Shunday qilib, Ksenofont iqtisodiyotni boshqarishning yetarlicha izchil kontsepsiyasini yaratdi va uning «Domostroy» asarini xodimlarni boshqarish bo‘yicha birinchi darslik deb hisoblash mumkin<sup>6</sup>.

**Platon** (miloddan avvalgi 428 yoki 427 - 348 yoki 347 y.) - qadimgi yunon faylasufi, Suqrot shogirdi. Aflotun falsafiy, iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy va boshqaruv xarakteridagi ko‘plab asarlar yozgan. Boshqaruv muammolari uning ikkita «Davlat» va «Qonunlar» asarida ko‘rib chiqilgan

Platon adolat g‘oyasiga asoslangan ideal davlat tuzilishi loyihasini ishlab chiqdi. Mutafakkir ijodini ko‘rib chiqsak, shunday xulosaga kelish mumkinki, uning ideal davlat kontsepsiyasini yaratishda muallif quyidagi asoslarga asoslanadi:

- Birinchidan, insonning ijtimoiy-siyosiy hayotdan tashqarida bo‘lishi mumkin emas: “Ko‘p narsaga muhtoj bo‘lib, ko‘p odamlar birga yashash va bir-biriga yordam berish uchun bir joyga to‘planadi: bunday qo‘shma qarorgohni biz davlat deb ataymiz”.

- Ikkinchidan, jamiyat tengsizlik tamoyili asosida quriladi, uning ildizi inson tabiatidan kelib chiqadi va shuning uchun uni bartaraf etib bo‘lmaydi. Bundan tashqari, “odamlar bir-biriga juda o‘xshash bo‘lmagan holda tug‘iladi, ularning tabiati boshqacha,

---

<sup>6</sup>[https://studwood.ru/932667/menedzhment/upravlencheskaya\\_mysl\\_praktika\\_evropeyskoy\\_tsiviltzatsit\\_dot INDUSTRIALNYIY\\_PERIOD](https://studwood.ru/932667/menedzhment/upravlencheskaya_mysl_praktika_evropeyskoy_tsiviltzatsit_dot INDUSTRIALNYIY_PERIOD)

shuning uchun ular u yoki bu biznes uchun turli xil qobiliyatlarga ega”.

- Uchinchidan, jamiyatning paydo bo'lishining sababi mehnat taqsimoti bo'lib, u ehtiyojlarning xilma-xilligi bilan shaxsning cheklangan imkoniyatlari o'rtasidagi ziddiyatni yechish imkonini beradi. Qolaversa, Aflotun “ishchi ish ishchiga emas, balki ishga moslashishi kerak” deb ta'kidlagan. Ijtimoiy mehnat taqsimoti ham davlatning mulklarga bo'linishi uchun asosdir.

- To'rtinchidan, davlat sinfiy tamoyil asosida quriladi.

Aflotun davlati uchta mulkdan iborat: **foylasuf-hukmdorlar, qo'riqchilar-jangchilar va uchinchi mulk** deb ataladigan - dehqonlar, hunarmandlar, savdogarlar va boshqalar. Har bir mulk o'zi nimaga qodir bo'lsa, nima bilan shug'ullanadi. Bu ijtimoiy formatsiyalar o'rtasida birgalikda yashash uyg'unligi o'rnatilishi kerak.

O'sha davrning aksariyat mutafakkirlari singari Platon ham davlatga axloq va axloq prizmasi orqali qaraydi. Uning fikricha, jamiyatning mavjudligi ikki tamoyilga asoslanadi - axloq va boshqaruv, shu jumladan, pul, savdo kabi bozor institutlari, yuqori tabaqalarga nisbatan xususiy mulk inkor etiladi, lekin uchinchi mulk uchun ham zarurdir, chunki u tejamkorlikka o'rgatadi.

Davlatning uyg'un mavjudligi, Platonning fikriga ko'ra, uning eng dono mulk - hukmdorlar tomonidan boshqarilishi tufayli ta'minlanadi. U foylasuflarni hukmdor deb biladi. Bunday huquqqa faqat ular tabiatan mutafakkir, munosib tarbiya va ta'limga ega bo'lishlari mumkin. “Davlat - aholining boshida turgan va boshqaradigan juda oz qismi va bilimi tufayli butunlay dono bo'lar edi”. Hukmdor haqiqatni sevishi, rostgo'y, aql-idrok va manfaatsiz bo'lishi kerak. U mayda-chuyda, maqtanchoq, qo'rqqoq, janjal va adolatsiz bo'lolmaydi. Hukmdor o'ziga xos cho'pon bo'lib, odamlar suruvini boqadi va nazorat qiladi. Shu bilan birga, Platon g'amxo'rlikning ikki turini ajratdi: *zolim, kuchga asoslangan va yumshoq - siyosiy*.

Umuman olganda, ideal davlat to'rtta fazilatning mavjudligi bilan tavsiflanadi: *donolik, jasorat, ehtiyotkorlik va adolat*. Aflotun fikricha, donolik eng oliy bilim bo'lib, uning yordamida “kichik

emas, balki milliy masalalarni, ichki va tashqi munosabatlarni eng yaxshi tarzda hal qilish mumkin". Dono boshqaruv, uning fikricha, universal va oqilona qonunlarga asoslanishi kerak. Shu bilan birga, bu qonunlarning o'zi juda mavhum va dogmatik bo'lib, har bir aniq vaziyatda to'g'ri yechim topish uchun asos bo'ladi.

Platon menejmentni odamlarning umumiy ovqatlanishi haqidagi fan sifatida ko'rib chiqdi va boshqaruv faoliyati jamiyat hayotini ta'minlash tizimining muhim elementi ekanligini ta'kidladi. U birinchilardan bo'lib mehnat taqsimoti tushunchasini asoslab berdi. Uning fikricha, jamiyatning barcha a'zolari mehnat qilishlari kerak. Ammo yaxshi ish uchun ixtisoslashuv va mehnat taqsimoti majburiydir: "Agar siz o'zingizning tabiiy maylingiz bo'yicha bitta ishni o'z vaqtida qilsangiz va boshqa ishlarga chalg'imasdan, o'z vaqtida qilsangiz, hamma narsani ko'proq, yaxshiroq va oson bajarishingiz mumkin".

Shunday qilib, Platonning ko'pgina g'oyalari, masalan, bilimga asoslangan boshqaruv zarurligi g'oyasi, mehnatni majburiy taqsimlash va ixtisoslashtirish g'oyasi, muayyan vaziyatda qaror qabul qilishda majburiy hisob-kitob g'oyasi zamonaviy boshqaruv nazariyalarida o'z aksini topgan.

**Arastu** (miloddan avvalgi 384–322) — qadimgi yunon faylasufi, qomusiy olim, peripatetik maktab asoschisi. Stagira shahrida tug'ilgan. 367 yilda u Afinaga boradi va u yyerda Platon akademiyasida avval talaba, keyin esa o'qituvchi bo'ladi.

Aflotun vafotidan keyin u Afinani tark etib, sayohatga chiqdi. Miloddan avvalgi 335 yilda Afinada Apollon litsey ibodatxonasi yaqinida Litsey yoki Peripat nomli ta'lim muassasasiga asos solgan.

Aristotel ilmiy bilimning ko'plab sohalarini rivojlantirishga katta hissa qo'shdi. U yangi ilmiy yo'nalishlarni yaratdi, formal mantiq asoslarini ishlab chiqdi, fanlarni tasnifladi, ularning predmeti va usullarini belgilab berdi. Aristotel ta'limotida ontologik (borliq haqidagi ta'limot), gneseologik (bilim haqidagi ta'limot), axloqiy, ijtimoiy-siyosiy va tabiatshunoslik masalalari tahlil qilinadi.



Aristotel ilmiy bilimlarni empirik amaliyotdan ajratib ko'rsatdi. Uning fikricha, "nazariy qurishning eng yaxshi usuli obyektlarning birlamchi shakllanishini ko'rib chiqish bo'ladi, hodisalar nimadan iboratligini o'rganib, ularning bir-biridan qanday farq qilishini va ularning har biriga ilmiy izoh berish mumkinmi yoki yo'qligini yaxshiroq ko'ramiz".

Aristotel falsafasining eng rivojlangan sohalaridan biri siyosiy munosabatlar sohasidir. Davlat nazariyasini qurishda asosiy metodologik tamoyil ham "kompleksni uning oddiy elementlariga (butunning eng kichik qismlariga) bo'linishi" hisoblanadi.

Aristotelning fikricha, davlat "tabiiy kelib chiqish mahsuli" bo'lib, u mantiqan jamiyatning eng rivojlangan holati bo'lib, odamlar o'rtasidagi aloqaning boshqa tabiiy shakllari: oila va aholi punkti o'rnini bosadi. Davlatning kelib chiqishi inson tabiati bilan bog'liq: "...inson tabiatan siyosiy va ...ijtimoiy mavjudotdir", shuning uchun u davlatdan tashqarida yashay olmaydi.

Aristotelning ijtimoiy-siyosiy nazariyasining dastlabki asosi quldorlik tizimini abadiy deb hisoblash, qullar va quldorlarga bo'linish esa inson tabiatiga mos keladi. Uning fikricha, qul "o'zini boshqara olmaydigan, qul tabiatan boshqasiga tegishli bo'lishi mumkin bo'lgan va uning amrlarini tushuna oladigan darajada aql bilan shug'ullanuvchi quldir". Bundan tashqari, u qullar nafaqat buyruqlarga, balki tarbiyaga ham muhtojligini ta'kidlaydi.

Davlat nazariyasini ishlab chiqishda Aristotel antik siyosatlar siyosatining real tarixini o'rganishga tayangan, uning tuzilishini o'zi shakllantirgan siyosiy tamoyillar asosida ratsionalizatsiya qilishga harakat qilgan. Aristotel polis mafkurasining vakili sifatida yirik davlat tuzilmalarining muxolifi edi. Fuqarolardan siyosiy faoliyatda faol ishtirok etish talab etiladi.

Davlat tuzilishi - bu umuman davlat idoralarini tashkil etish sohasidagi tartib va eng avvalo oliy hokimiyat: oliy hokimiyat hamma joyda davlat boshqaruvi tartibi bilan bog'liq bo'lib, ikkinchisi esa davlat tuzilmasi hisoblanadi. Aristotel boshqaruvning uchta to'g'ri va uchta «buzilgan» shakllarini ajratdi. Uning fikricha, ularni farqlash mezon hokimiyatning maqsadi hisoblanadi: to'g'ri shakllarda siyosiy hokimiyat butun

jamiyatga xizmat qiladi, buzilgan shakllarda hokimiyat hukmdorlar manfaati yo'lida foydalaniladi.

Faylasuf to'g'ri shakllarni ko'rib chiqdi, unda hokimiyatdan xudbinlik bilan foydalanish imkoniyati istisno qilinadi. Bularga monarxiya, aristokratiya va oligarxiya va demokratiya uyg'unligiga asoslangan "politika" kiradi. Siyosat sharoitida jamiyatni boshqarish o'rta sinfga, ya'ni boy va kambag'al bo'lmagan o'rta mulkdorlarning ustun qatlamiga (o'rta farovon qatlam) ishonib topshiriladi. Aristotel zulmni, sof oligarxiyani va o'rta demokratiyani go'yo muntazam shakllarning degenerativ turlarini buzuq deb hisobladi. Boshqaruvning eng yaxshi shakli - bu siyosat, eng yomoni - demokratiya, uning muqarrar ravishda buzilishi zulmga olib keladi.

Aristotel asosiy e'tiborni hukumatdagi aloqalar muammosiga qaratdi. Uning fikricha, har qanday davlat tuzilmasida ikkita bo'g'in namoyon bo'ladi - **eng yuqori va eng past**. Davlat tuzumini boshqarish u eng munosib kishilar qo'lida to'plangandagina samarali bo'lishi mumkin: "... eng yaxshi tarzda hukmronlik qilishga qodir bo'lganlar hukmronlik qilishi kerak". Bundan tashqari, boshqaruv axloqiy me'yorlar bilan bog'liq bo'lishi kerak.

Aristotel uy xo'jaligi ta'limotiga asos solgan. Aristotel «Nikomax etikasi» va «Siyosat» asarlarida birinchi bo'lib iqtisodiy jarayonlarni ulardagi umumiy qonuniyatlarni aniqlash maqsadida o'rgandi. Iqtisodiyot mustaqil faoliyat sohasi sifatida ajralib turdi.

Uning fikricha, qul egalariga qullar bilan muomala qilish malakalarini, ularni boshqarish san'atini o'rgatuvchi "ustozlik ilmi"ni rivojlantirish zarur. Boylik orttirish va ehtiyojlarni qondirish yo'llarini ko'rib chiqib, Aristotel iqtisod va xrematistikani ajratib ko'rsatdi. U shunday deb yozgan edi: "... boylik orttirish san'ati uy xo'jaligi faniga o'xshamaydi: bir holatda pul olish haqida, ikkinchisida - ulardan foydalanish haqida ...". Iqtisodiyotning maqsadi hayot, maishiy va davlat ehtiyojlari uchun zarur bo'lgan foydalanish qiymatlarini olishdir. Iqtisodiy faoliyat tabiiy sabablarga ko'ra yuzaga keladi va zarurdir. Xrematistika g'ayritabiiy faoliyat, savdo yo'li bilan boylik

orttirish san'ati bo'lib, u zaruriy bo'lmagan va tabiat qonunlariga to'g'ri kelmaydi.

Uy xo'jaligi darajasida boshqaruv masalalarini ko'rib chiqib, Aristotel bu juda qiyin masala ekanligini ta'kidladi va boshqaruv funksiyalarini maxsus menejerlarga topshirish mumkin deb hisobladi. U shunday deb yozgan edi: "... bunday muammolardan qochish imkoniga ega bo'lganlar (ustalar) uchun menejer bu mas'uliyatni o'z zimmasiga oladi, ular esa siyosat yoki falsafa bilan shug'ullanadilar"<sup>7</sup>.

Aristotelida ham mehnatni ixtisoslashtirish zarurati haqida fikrlar mavjud. Uning fikricha, har bir ishni bir kishi bajaradi. "Bu qonun chiqaruvchi tomonidan hisobga olinishi kerak. O'sha odamning nay chalib, etik yasashiga yo'l qo'ymas".

Demak, Aristotel nazariyasiga xos bo'lgan "ilmiy bilish ruhi" keyinchalik ilmiy boshqaruvga asos bo'ldi, deyishimiz mumkin.

### **3. Qadimgi Rimda menejment**

**Qadimgi Rim.** Qadimgi Rim tarixi Qadimgi dunyo taraqqiyotining oxirgi bosqichidir. Miloddan avvalgi 1-ming yillik boshlarigacha bo'lgan davrni o'z ichiga oladi. Qadimgi rimliklar umumiy davlat boshqaruvi tamoyillarini shakllantirishga katta hissa qo'shganlar.

Rim imperiyasi turli urf-odat va madaniyatga ega xalqlar yashaydigan Yevropa va Shimoliy Afrikadagi ulkan hududda faoliyatni tashkil etish va nazorat qilish bo'yicha noyob tajribani ifodalaydi. Qadimgi Rimning shubhasiz yutuqlari orasida tadbirkorlikning muhim erkinligi, shartnomalarni bajarish va mulk huquqlarini himoya qilish kiradi. Rim huquqining tobe hududlarga kengayishi butun imperiyada yagona qonunchilik bazasini yaratdi. Bundan tashqari, butun Rim imperiyasida boshqaruv, pul va soliq tizimlarining bir xilligiga erishildi, og'irliklar va o'lchovlar tizimi standartlashtirildi, mustaqil ishlab chiqaruvchilarni birlashtirgan turli gildiyalar paydo bo'ldi.

Qadimgi Rim mutafakkirlari, olimlari, siyosiy va jamoat arboblari boshqaruv tafakkurining rivojlanishiga katta hissa

---

<sup>7</sup> Аристотель. Политика. 2015

qo'shgan. Umumiy nazariy jihatdan qadimiy yunon mualliflari: Sokrat, Platon va Aristotel tushunchalari qadimgi Rim boshqaruv tafakkurining shakllanishiga sezilarli ta'sir ko'rsatgan. Rim boshqaruv tafakkurida asosiy e'tibor xususiy quldorlik iqtisodiyotini shakllantirish va uni boshqarishni tahlil qilishga hamda quldorlik villasini - badavlat fuqarolarning tipik xo'jaligini tashkil etish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqishga qaratilgan. Bu masalalar **Katon Elder, Varro, Kolumella va Pliniy Elderning** asarlarida to'liq ko'rib chiqilgan<sup>8</sup>.

**Katta Katon yoki Mark Porsius Katon** Senezor (miloddan avvalgi 234–149) — Rimning taniqli davlat arbobi, siyosat arbobi, notiq va yozuvchisi. Katon o'g'li Mark uchun mo'ljallangan ko'rsatmalar shaklida turli fanlar bo'yicha bir turdagi ensiklopediya tuzdi, yer egasi va fuqaro uchun muhim bo'lgan turli masalalar bo'yicha qo'llanmalar yaratdi, masalan, «Tibbiyot yozuvlari», «Fuqarolik huquqi bo'yicha eslatmalar», «Harbiy ishlar to'g'risida», fundamental asarlar yozdi. Biroq, bu yozuvlar saqlanib qolmagan. Faqat “Qishloq xo'jaligi to'g'risida” insho to'liq saqlanib qolgan<sup>9</sup>.

Katon o'zining “Qishloq xo'jaligi to'g'risida”gi risolasida markaziy Italiyaga xos bo'lgan o'rta kattalikdagi quldorlik namunali zaytun o'stiruvchi villaning ishlashini tasvirlab bergan. Tizimli tartibsiz qishloq xo'jaligi, bog'dorchilik, bog'dorchilik, chorvachilik, vinochilik, shuningdek, qullar va ularning nazoratchilari mehnatini tashkil etish va boshqalarga oid turli qoidalar va amaliy ko'rsatmalar taqdim etiladi.

Rim fuqarolari uchun Katon qishloq xo'jaligini eng sharafli kasb deb bilgan. U o'z asarida xalq xo'jaligining boshqa tarmoqlariga nisbatan qishloq xo'jaligining afzalliklarini asoslab berdi va qishloq xo'jaligidan olinadigan daromad “eng sof, eng sodiq va hech qanday hasad uyg'otmaydi” deb ta'kidlagan. Uning fikricha, dehqonlardan “eng sodiq odamlar va eng sobit askarlar” yetishib chiqadi.

<sup>8</sup> Qadimgi Rim Respublikasining boshqaruv tizimi Pivnev ES. Boshqarish nazariyasi: o'quv qo'llanma. Tomsk, 2005 yil, 17-18-betlar.

<sup>9</sup> Kashnikova T.V., Kostenko E.P. Iqtisodiy tarix. Rostov-na-Donu: SFU nashriyoti, 2010 yil, 57-58-betlar.

Katon o'zboshimchalik bilan xo'jalik yuritish tarafdori bo'lgan bo'lsa-da, uning ishida mulkni bozorga yo'naltirish zarurati haqidagi g'oyalar ko'rinadi. Ideal mulk, uning fikricha, barcha qishloq xo'jaligi mahsulotlari bilan o'zini-o'zi to'liq ta'minlash bilan tavsiflanadi, u sotish yoki shahar bilan hunarmandchilik buyumlarini almashish uchun mahsulot yetishtiradi. Katon eng yaxshi mulk quyidagi yerlarga ega bo'lishi kerak deb hisoblardi: uzumzor, sug'oriladigan bog', tol, zaytun bog'i, o'tloq, g'alla maydoni, o'rmon va boshqalar.

Katon Qadimgi Rimning iqtisodiy va boshqaruv tafakkurida birinchi bo'lib quldorlik iqtisodiyotining samaradorligi muammosini ko'tarib, uni ishlab chiqarish va ayirboshlashni tashkil etish bilan bog'ladi. Uning fikriga ko'ra, shahar atrofidagi mulk egasi "uni iloji boricha foydali bo'ladigan tarzda tashkil qilishi va ekishi kerak". Mulkning rentabelligi uning egasining "sharafi va shon-sharafi" dir.

Namunaviy iqtisodiyotni tashkil etishda Katon hal qiluvchi rolni ishlab chiqarish vositalariga emas, balki "yaxshi joyga", qullar mehnatini tashkil etishga va ishlab chiqarish jarayonining o'ziga yukladi. Uning fikriga ko'ra, villani sotib olishdan oldin, kelajak egasi mulkda ko'plab presslar mavjudligini, qishloq xo'jaligi mahsulotlarini saqlash uchun qancha idish borligini ko'rish kerak. Bu "uskunalar kichikroq bo'lishi va siz mulkka sarflanmasligingiz" kerak.

Mulkning samaradorligi va rentabelligini oshirishda mulk egasiga katta rol yuklangan. Uning asosiy vazifalari mulkni umumiy boshqarish va boshqaruvchilar va qullarning ishini nazorat qilish edi. Katon o'z ishida egasiga mulkda bajarilgan ishlarni rejalashtirish, taqsimlash va hisobga olish bo'yicha tavsiyalar berdi.

Katon qullar mehnatini tashkil etish bo'yicha tavsiyalar berdi. Uning fikricha, ideal mulkdagi mehnat intensivligiga «bosi ostidagi» mehnat bilan emas, balki har bir ishchi uchun «dars» belgilash, ya'ni ma'lum hajmdagi aniq mehnat asosida erishish kerak. Bunday "darslar" standart bo'lib, mahalliy va qulning shaxsiy fazilatlariga qarab turlicha bo'lgan. Masalan, Rim

agronomlarining fikricha, bir qul kuniga  $1/4$  dan  $3/4$  yugergacha ketmon bilan ishlagan, 1 yuger o'rgan, og'ir yyerda yugerni uch kunda haydagan, yengil yyerda esa ikki kunda. "Darslar" tizimi egasiga mulkdagi ishlarning holatini nazorat qilish, shu jumladan u yo'qligida ish qanday ketayotganini aniqlash imkonini berdi.

Katon qullar mehnatini rag'batlantirish muammosini ko'rib chiqdi. Uning fikricha, qullar qanday ishlagani, qanday yurishganiga qarab ovqatlantirish va kiyintirish kerak. Bundan tashqari, Katon hatto qullar uchun tabiiy nafaqaning mavsumiy stavkalarini o'rnatdi, tuz miqdorini hisoblab chiqdi va kiyim modellarini aniqladi.

Taxminlarga ko'ra, Katon Rimda birinchi bo'lib tovar villasida qullar tomonidan turli xil ishlarni bajarish qoidalarini ishlab chiqqan. U muayyan mahsulot ishlab chiqarishga ixtisoslashgan fermer xo'jaliklari ishlab chiqarish «elementlari» ning optimal nisbatlarini aniqlashga harakat qildi.

Shunday qilib, biz aytishimiz mumkinki, tovar quliga egalik qiluvchi villani tashkil etish va uning egasining faoliyati yo'nalishini hisobga olgan holda, Katon u yoki bu shaklda zamonaviy menejerning deyarli barcha asosiy funktsiyalarini shakllantirgan.

**Mark Terentiy Varro** (miloddan avvalgi 116-27) - olim-entsiklopedist, yozuvchi, Rimdagi ommaviy kutubxona tashkilotchisi. Falsafa, tarix, notiqlik, tilshunoslik, matematika, huquqshunoslik, qishloq xo'jaligi muammolariga bag'ishlangan 70 dan ortiq asarlar yozgan. Biroq, ularning aksariyati omon qolmagan. Asosiy asarlar orasida: "Inson hayotida va liturgik marosimlarda antik davr", "Lotin", "Tasvirlar", "Entsiklopediya", "Qishloq xo'jaligi".

Katon singari Varro ham o'zining agrotexnik ishi, milodan avvalgi 37-yillarda yozilgan "Qishloq xo'jaligi" risolasi bilan mashhur. Biroq, Katondan farqli o'laroq, Varro hech qachon qishloq xo'jaligi bilan shug'ullanmagan, shuning uchun uning

ma'lumotlarining asosiy manbalari qul mulklari egalari bilan suhbatlar va olimlarning risolalari edi<sup>10</sup>.

Varro ijodida yer konsentratsiyasi, qishloq xo'jaligining intensivlashuvi va qul xo'jaliklarining tovarchanligining o'sishi ko'p jihatdan unga tovar-pul munosabatlarining yanada kirib borishi bilan bog'liq jarayonlar aks ettirilgan. Varro birinchi bo'lib bir qancha dala asbob-uskunalarini ta'riflagan va ko'plab qishloq xo'jaligi atamalarini to'plagan va tushuntirgan.

Risolat tuzilgan vaqtga kelib, "latifundiya" tushunchasi qo'llanila boshlandi. Varroning fikricha, latifundiya - bu ulkan mulk, chegaralari keng bo'lgan mulk, o'rta mulk iqtisodiyotidan farq qiladigan alohida turdagi iqtisodiyot. Shu bilan birga, Varro latifundiya nisbatan juda ehtiyotkor bo'lib, uning uchun xo'jalikning yangi turlaridan biri bo'lib, u hali ham kam ma'lum bo'lgan va ishlab chiqarish imkoniyatlarini ko'rsatmagan.

Varroning asosiy e'tibori 100-300 yuger miqdoridagi "katonik iqtisodiyot" ni ko'rib chiqishga qaratilgan. Uning fikricha, bunday iqtisod eng oqilona hisoblanadi. Varro yer egalari intilishi kerak bo'lgan ikkita maqsadni ajratib ko'rsatdi - foyda va zavq. Shu bilan birga, u daromad olish bilan bog'liq imtiyozlarni birinchi o'ringa qo'ydi. Shunday qilib, Varro uchun, shuningdek, Katon uchun iqtisodiyotning rentabellik mezonini hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Varro o'z risolasida qullar mehnatidan iqtisodiyotda oqilona foydalanish muammosiga katta e'tibor bergan. Garchi Varro qullarni faqat "so'zlovchi qurol" deb hisoblagan bo'lsa-da, shunga qaramay, mehnat unumdorligini oshirish uchun u majburiy mehnatning yanada moslashuvchan usullaridan foydalanishni, qullarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirishni maslahat bergan. Varro ishchi kuchining takror ishlab chiqarish sharoitlariga e'tibor berdi va qullar orasida oilalarning paydo bo'lishiga imkon berdi, ularning avlodlari mulkka bog'lanadi. Qolaversa, u qul egalari o'zaro til birlashtirib qo'ymasliklari uchun bir millatdan bo'lgan qullarni ko'p xarid

---

<sup>10</sup>Qadimgi Rimda boshqaruv tafakkuri (Katon, Varro, Kolumella, Plinly Elder), <https://studfile.net/preview/9536994/page:8/>

qilmaslikni maslahat bergan. Ehtimol, bu tavsiyaning paydo bo'lishiga Spartak qo'zg'oloni ta'sir ko'rsatdi.

Kato bilan solishtirganda, Varro boshqaruv ishining sifatiga katta e'tibor berdi. Uning risolasida yangi ma'muriy lavozimlar ko'rib chiqildi, bu Katon davriga qaraganda ancha ko'p qullarni boshqarish zarurati bilan bog'liq edi. Agar Katonning vilkasi, aslida, quldan farq qilmasa, Varro "ta'lim ta'sirida" bo'lgan savodli odam qullarning boshlig'i bo'lishi kerak deb hisoblardi. Bunday rahbar halol, xushmuomala, qishloq xo'jaligini yaxshi biladigan, ish tajribasiga ega bo'lishi kerak. Varro hatto o'zining yaxshi fe'l-atvori, qo'l ostidagilarga nisbatan yoshi kattaligi va xotini borligi kabi xususiyatlarni qayd etdi, chunki ularning barchasi menejerni jiddiyroq qiladi va uni bir joyda mahkamlaydi.

Shunday qilib, Varroning "Qishloq xo'jaligi" risolasida Qadimgi Rim taraqqiyotining yangi tendentsiyalari va quldorchilik xo'jaligini tashkil etish tamoyillari o'z aksini topgan<sup>11</sup>.

**Lusius Yuniy Moderatus Kolumella** (4 - milodiy 70 y.) - qadimgi Rim yozuvchisi va agronomi. Ispaniyada tug'ilgan. Yoshligida u harbiy xizmatda bo'lgan (xususan, 35 yilda Suriyada tribuna bo'lgan). Keyin, Klavdiy hukmronligining boshida u Italiyaga joylashdi, u yyerda qishloq xo'jaligi bilan shug'ullanadi va bir nechta mulklarga ega bo'ladi.

Asosiy asari eramizning 60—65-yillarida yozilgan qishloq xo'jaligi to'g'risidagi risoladir. Risola dastlab 4 ta kitobdan iborat bo'lgan, lekin umrining oxirida Kolumella uni qayta ko'rib chiqib, 10 ta, keyin esa 12 ta kitobga yetkazgan. Risolaga "Daraxtlar haqida" asari ham ko'chatxonalarda mevali va o'rmon daraxtlarini yetishtirish haqida so'z boradi. Kolumellaning ikkala asari ham to'liq holda saqlanib qolgan va bir necha bor qayta nashr etilgan.

"Qishloq xo'jaligi to'g'risida" risolasida dehqonchilik, uzumchilik, bog'dorchilik, chorvachilik, asalarichilik va boshqalar kabi qadimgi qishloq xo'jaligining barcha jabhalari batafsil yoritilgan bo'lib, aslida Qadimgi Rimning qishloq xo'jaligi

---

<sup>11</sup>Qadimgi Rimda boshqaruv tafakkuri (Katon, Varro, Kolumella, Pliniy Elder), <https://studfile.net/preview/9536994/page:8/>



ensiklopediyasi hisoblanadi. Kolumella o'z ishida butun qadimgi O'rta yer dengizining qishloq xo'jaligi sohasidagi nazariyalari va amaliy tajribasini umumlashtirgan.

Kolumella o'zidan oldingilarning ma'lumotlarini umumlashtirib, o'z risolasiga qishloq xo'jaligi nazariyasini kiritadi. U asosiy e'tiborni qishloq xo'jaligi fanining yutuqlarini kundalik amaliyotga joriy etish zarurligiga qaratadi, chunki "iroda va imkoniyat bilim bilan qo'shilmagan holda egasiga katta zarar keltiradi". Ilmiy kashfiyot Kolumellaning to'g'ri ishlov berish bilan tuproqning tuganmas unumdorligi haqidagi pozitsiyasi edi. Bu tezis uning davrida keng tarqalgan tuproq unumdorligining tabiiy pasayishi nazariyasiga zid edi.

Kolumella o'zidan oldingilar singari qishloq xo'jaligi boyib ketishning eng olijanob va eng munosib yo'li ekanligiga amin edi. Bundan tashqari, Kolumella qishloq xo'jaligi umuman donolikka eng yaqin ekanligini va go'yo u bilan bog'liqligini ta'kidladi. Shu bilan birga, u qishloq xo'jaligi bilan ma'rifatsiz va oliy fanlardan bexabar odam shug'ullanmasligi kerakligiga amin edi, "axir, har xil tuproq turlarini ham ozchilik tushuna oladi".

Aytish mumkinki, Kolumella fermerga qishloq xo'jaligining gullab-yashnashi uchun nima qilishi kerakligini ko'rsatadigan aniq dastur ishlab chiqdi. Uning maslahati "aqli" egasiga qaratilgan va uning ta'biri bilan aytganda, qanday qilib eng ko'p foyda olish yo'lidagi "tayoqchalar"dir.

Shuning uchun u batafsil va aniq maslahatlar berdi: ko'chmas mulkni qayyerdan sotib olish (shahardan uzoqda yoki yaqinida), qanchalik tez-tez tashrif buyurish kerak, mulkning optimal hajmi qanday bo'lishi kerak, iqlimni hisobga olgan holda joyni qanday tanlash kerak, tabiat va tuproq, sun'iy o'g'itlar tizimi tuproq qanday bo'lishi kerak, binolarni qanday qilib to'g'ri tartibga solish kerak, mulk boshqaruvchisi nima bo'lishi kerak va hokazo.

Kolumella qishloq xo'jaligi nazariyasi, yirik moliyaviy investitsiyalar va tajriba o'tkazish imkoniyatidan foydalanishga asoslangan intensiv dehqonchilik tarafdori edi.<sup>12</sup>

<sup>12</sup>  
gosudarstv

<https://port-u.ru/osnovyglava2/schoolnaukiuprav/1545-upravlencheskie-kontseptsi-antichnykh>

U qishloq xo'jaligining tanazzulga uchrashiga yer unumdorligining yomonlashishi va iqlimning yomonligi sabab bo'lgan degan da'voni rad etdi. Uning fikricha, pasayishning asosiy sababi xo'jalikning noto'g'ri tashkil etilganligi va qullarning mehnatga beparvo munosabatidir. Shundan kelib chiqib, u quldorlik xo'jaligini yanada oqilona tashkil etish chora-tadbirlari tizimini taklif qildi. Umuman olganda, iqtisodiyotni tashkil etishni takomillashtirish bo'yicha asosiy tavsiyalarni quyidagi qoidalarga qisqartirish mumkin.

Birinchidan, qattiq va tajribali egasi mulkni shaxsan boshqarishi kerak. Shuning uchun Kolumella u yerga tez-tez tashrif buyurish uchun shahar atrofidagi mulklarni sotib olishni maslahat berdi. U olis fermer xo'jaliklari egalari yerga bepul ustunlar uchun ijaraga olishni maslahat berdi va mulk egasi ijarachilarni tez-tez o'zgartirmasligi kerak va bu erga mahkam bog'langan ustunlarni jalb qilish tavsiya etildi. Uning ta'kidlashicha, tez-tez ijaraga berish yomon, lekin yerni o'z qo'li bilan emas, balki qullar qo'li bilan ishlashni afzal ko'rgan shahar aholisiga mulkni ijaraga berish undan ham yomonroqdir. Shu bilan birga, Kolumella yaxshi tashkil etilgan qullarning mehnatini ko'pincha uzum va daraxtlarni "buzuvchi" ustunlar mehnatidan ko'ra ko'proq foydali deb hisoblardi.

Ikkinchidan, intensiv texnologiyalar va ilmiy bilimlardan foydalanish zarur. Uning fikricha, katta, ammo kam ishlov berilgan dala kichik, ammo qunt bilan ekilgan maydonga qaraganda kamroq daromad keltiradi. Yaxshi mulkdor har qanday er bo'lagini "u yyerda eng yaxshisini o'stirsa" har doim foydali bo'lishi mumkin.

Uchinchidan, qullar mehnatini samarali tashkil etish zarur. Buning uchun Kolumella mehnat taqsimoti va ixtisoslashuvini joriy qilishni, shuningdek, malakali qul mehnatidan foydalanishni tavsiya qildi. Uning fikricha, mehnat unumdorligi bevosita uning ishchilar o'rtasida taqsimlanishiga bog'liq. Shuning uchun, deb yozgan edi u, hech qanday holatda qullarga barcha ishlarni beg'araz bajarishga yo'l qo'yilmasligi kerak, chunki o'shandan beri hech kim tayinlangan vazifani

o'ziniki deb hisoblamaydi, hamma undan qochishga harakat qiladi va shuning uchun mehnatsevar va dangasani aniqlash mumkin emas.

Kolumella qullar o'rtasida raqobat ruhini yaratish ham mahsuldorlikni oshirish manbasiga aylanishi mumkinligiga ishondi. Buning uchun ular guruhlariga bo'linishi va ular o'rtasida, shuningdek, alohida ishchilar, musobaqalar o'rtasida tartibga solinishi kerak. Ishning bunday tashkil etilishi bilan bandalar dangasa va beparvolarning jazolanishidan shikoyat qilmaydilar, bundan tashqari, guruhlarini kuzatish osonroq bo'ladi.

To'rtinchidan, menejerlarni to'g'ri tanlash kerak. Kolumellaning so'zlariga ko'ra, tajribasiz, jismonan yaroqsiz vilkalar fermaga katta zarar yetkazadi. Shuning uchun bu lavozimga juda ehtiyotkorlik bilan tayinlash kerak. Avvalo, Kolumella viliklarni tashqi ko'rinishini yoqtiradigan qullardan, shuningdek, shaharning injiqliklariga xizmat qilganlardan tayinlamaslikni maslahat berdi. Vilik o'rta yoshli va sog'lom odam bo'lishi kerak, qishloq ishlarini yaxshi biladigan yoki hech bo'lmaganda ularni imkon qadar tezroq o'rganishga juda ishtiyoqmand bo'lishi kerak. Qolaversa, uning fikricha, vilik bolaligidan qishloq mehnatida qotib qolgan, amalda sinovdan o'tgan shaxs tomonidan tanlanishi kerak. Bundan tashqari, Kolumella *savodsiz menejer yanada ishonchli deb hisoblardi, chunki menejer qanchalik malakali bo'lsa, u firibgarlik usullarini ko'proq topishi mumkin.*

Beshinchidan, mehnatni rag'batlantirishdan foydalanish kerak. Mehnat uchun ma'naviy va moddiy rag'batlantirish qullarga ham, ularni boshqaradigan vilkalarga ham qo'llanilishi kerak. Rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish, Kolumella hatto xo'jayin va qullar o'rtasidagi munosabatlarning tabiatiga katta ahamiyat berdi.

Shunday qilib, Katon, Varro va Kolumellaning asarlari muhim manbalar bo'lib, ulardan nafaqat Qadimgi Rim qishloq xo'jaligining xususiyatlari va muammolari, balki boshqaruv amaliyotining rivojlanish tendentsiyalari, iqtisodiy va boshqaruv qarashlari evolyutsiyasi haqida ham ma'lumot olish mumkin.

Xulosa o'rnida aytishimiz mumkinki, Qadimgi Gretsiya va Rimda boshqaruv ilmlarining dastlabki kurtaklari ko'zga tashlanadi. Ularning vakillari boshqaruvga katta xissa qo'shganini yuqorida ko'rishimiz mumkin.

### **Menejmentning fan sohasi sifatidagi eyolyutsiyasi.**

Menejmentning ilmiy fan kabi rivoji birin-ketin oldinga qo'yilgan qator qadamlardan iborat bo'lmagan. To'g'risi, bu - ko'pincha bir- biriga mos bo'lgan bir necha yondashuvlar edi.

**Menejment obyektlari** - bu texnika ham, insonlar ham edi. Demak, menejment nazariyasidagi muvaffaqiyatlar menejment bilan bog'liq bo'lgan matematika, muhandislik fanlari, psixologiya, sotsiologiya va antropologiya kabi boshqa sohalardagi muvaffaqiyatlarga bog'liq edi. Bu bilim sohaslarining rivojlanishiga qarab, menejment sohasidagi tadqiqotchilar, nazariyachilar va amaliyotchilar tashkilotlarning muvaffaqiyatiga ta'sir qilgan omillar to'g'risida ko'proq bilib borishgan. Mutaxassislar bu ilmlar nega oldingi nazariyalar amaliyotdagi tekshiruvlarga bardosh bera olmaganligini tushunishga hamda menejmentga yangicha yondashuvlar topishga yordam bergan.

Shu bilan bir paytda dunyo tez o'zgarishlar sahnasi bo'lib qolgan, Borgan sari ilmiy-texnik yangiliklar tez-tez va ma'noli bo'la bordi hamda hukumatlar biznesga o'z munosabatlarini qat'iyroq bildirishni boshladilar. Shu va boshqa omillar menejment tafakkuri vakillarini tashkilotga nisbatan tashqi aloqalar borligini chuqurroq aniqlashga majbur etdi. Shu maqsad uchun yangi yondashuvlar ishlab chiqildi.

### **Menejmentning fan sifatidagi evolyutsiyasi.**

Menejmentda har xil maktablarni ajratish nuqtai nazaridan yondashuv aslida to'rtta har xil qarashlarni o'z ichiga oladi. Bu yyerda menejment to'rt xil nuqtai nazardan ko'rib chiqiladi. Bu ilmiy menejment, ma'muriy menejment, insoniy munosabatlar va axloq haqidagi fan hamda menejment ilmi yoki miqdoriy usullar maktablaridir.

**Jarayon kabi yondashuv** menejmentni o'zaro bog'liq bo'lgan menejment funksiyalarining uzluksiz qatori sifatida ko'rib chiqadi.

**Tartibli yondashuvda** rahbarlar tashkilotni o'zgaruvchan

tashqi muhit sharoitida har xil maqsadlarga erishishga qaratilgan insonlar, tuzilma, masalalar va texnologiya kabi o'zaro bog'liq bo'lgan elementlar majmui sifatida ko'rib chiqishlari lozimligi ta'kidlanadi.

**Vaziyatli yondashuv** menejmentning har xil usullari vaziyat orqali aniqlanishiga e'tiborni jalb etadi. Tashkilotning o'zidagi kabi tashqi muhitda ham har xil omillarning juda ham mo'lligi sababli tashkilotni boshqarishning yagona «eng yaxshi» usuli mavjud emas. Muayyan vaziyatda eng samarali usul ushbu vaziyatga ko'proq muvofiq bo'lgan usul hisoblanadi.

### **Nazorat uchun savol va topshiriqlar:**

1. Qadimda yirik tashkilotlarning vujudga kelishi?
2. Menejmentning tarixiy shart-sharoitlari nimalardan iborat?
3. Qadimgi Gresiya va Rimda boshqaruvchilik g'oyalari qanday paydo bo'lgan?
4. Tarixda bizning vaqtimizda boshqarilayotgan tashkilotlar kabi boshqarilgan tashkilotlar haqida misol keltiring?
- 5.

### **Mustaqil o'qish uchun adabiyotlar:**

1. Kravchenko A. I. Menejment tarixi / A. I. Kravchenko. - M.: Akademik loyiha; 5-nashr, 2005. - 560 b
2. Qosimova D.S. Sobirov A.A. Boshqaruv nazariyasi asoslari. Darslik T.2011.
3. M. Sharifxodjaev, Ya. Abdullaev. Menejment-T.: "O'qituvchi", 2002y.
4. Zaynutdinov Sh.N. va boshqalar. " Menejment asoslari".- T.: "O'qituvchi", 2003y.

## BOSHQARUV ILMINING PAYDO BO'LISHI VA RIVOJLANISHI

### Reja:

1. Boshqarish ilmining dastlabki kurtaklari (Yu. Sezar va A. Makedonskiy, Amir Temur).
2. Sanoat ishlab chiqarish davridagi boshqaruv haqidagi bilimlar yig'indisi.

**Tayanch tushunchalar:** zamonaviy jamiyat, mehnat taqsimoti, optimizatsiyalash, Yevropa sivilizatsiyasi, iqtisodiyotni markazsizlashtirish, markazlashganlik tamoyillari, turoperatsiya, urbanizatsiyalashuv.

Zamonaviy jamiyat qandaydir moddiy ne'mat yoki xizmatlarni ishlab chiqarish bilan bog'liq barcha funksiyalarni bir kishiga qaytarish shunchaki imkonsiz bo'lib chiqdi degan xulosaga keldi. Oddiy qilib aytganda, biz tirnoq ishlab chiqarish uchun yuzlab odamlarning mehnatini talab qiladigan dunyoda yashayapmiz: metallni qazib oluvchilar, uni erituvchilar, sotuvchilar, uni tashuvchilar.

Va, albatta, hamma narsani boshqaradiganlar. Ijtimoiy nazoratning paydo bo'lishini zarurat qilgan ko'plab sabablar mavjud.

1. Asosiy sabablardan biri - mehnat taqsimoti. Insoniyat tarixining dastlabki bosqichlarida har qanday moddiy ne'matni yaxlit qilib yaratish jarayonining bajarilishi uni boshidan oxirigacha amalga oshirgan bir shaxsga bog'liq edi. Ishlab chiqarishning rivojlanishi bilan bu holat keskin o'zgardi. Ilgari bir kishi bajaradigan vazifalar jamoa a'zolari o'rtasida taqsimlangan; Ushbu jarayonning eng yorqin namoyon bo'lishi, masalan, menejment asoschilaridan biri Genri Ford tomonidan ishlab chiqilgan konveyer ishlab chiqarishdir.

2. Mehnat taqsimoti boshqa omil - ishlab chiqarish jarayonining texnologik murakkabligi bilan chambarchas bog'liq. Ishlab chiqarish jarayoni murakkablashib, ko'proq omillarni hisobga olishni talab qilgan ekan, ishlab chiqarish

jarayoni nuqtai nazaridan muhim bo'lgan funktsiyalarning o'zi ham murakkablashdi. Tabiiyki, bu funktsiyalar ishlab chiqarish jarayoni ishtirokchilari o'rtasida ma'lum bir tarzda taqsimlangan.

3. Ishlab chiqarish strukturasi murakkablashuvi korxonalar boshqaruvi oldiga ushbu murakkab jarayonni nafaqat strategik (uzoq muddatli maqsadlarni belgilash va bo'limlar faoliyatini muvofiqlashtirish bilan bog'liq), balki operativ boshqaruv vazifasi qo'yilishiga olib keldi, joriy vazifalarni bajarish va paydo bo'lgan muammolarni hal qilishga qaratilgan.

Bugungi kunda menejment san'ati va fani qanday va qachon paydo bo'lganligini deyarli hech kim ayta olmaydi. U yoki bu shaklda menejment har doim odamlar guruh bo'lib ishlagan joyda va qoida tariqasida, insoniyat jamiyatining uchta sohasida mavjud bo'lgan:

- siyosiy - guruhlarda tartib o'rnatish va saqlash zarurati;
- iqtisodiy - resurslarni topish, ishlab chiqarish va taqsimlash zarurati;
- mudofaa - dushmanlar va yovvoyi hayvonlardan himoya qilish.

Menejment tarixi bo'yicha ma'lumotlar shuni tasdiqlaydi-ki, ilmiy tamoyillarni tashkilotning unumdorligini ko'tarish uchun ishlatish imkoniyatlari konsepsiyasi menejment ilm sifatida hali boshlang'ich holatdalgida paydo bo'lgan. Ilmiy usulning menejment muammolariga muntazam ravishda qo'llanilishi ilmiy menejmentning asosi bo'lgan. Ammo menejment tafakkuri maktabining kelib chiqish tarixi yaqin davrlarga taalluqlidir.

Menejment ilmi Ikkinchi jahon urushi davrida Angliyada olimlar guruhi fuqarolar mudofaasi va o't ochish pozitsiyalari inshootlarini optimal joylashtirish, kemaga qarshi bombalarni portlatish chuqurligini va transport karvonlarining konvoyini optimizatsiyalash kabi murakkab harbiy masalalarni yechish topshirig'ini olganda paydo bo'lgan. 50-60-yillarda uslubiyot yangilanib, bir qator o'ziga xos usullarga aylanib, sanoatda muammolarni yechishda va har xil vaziyatlarda qaror qabul qilishda kengroq ishlatila boshlandi. Bugungi kunda menejment ilmining model va usullari quyidagi masalalarni hal qilishda

ishlatiladi: shaharlarda transport oqimlarini boshqarish va aeroportlarda harakat jadvalini optimizatsiyalashda, universitetlarda sinf va auditoriyalar ish jadvallarini tuzishda, supermarket va univermaglarda g'amlangan mollarni boshqarishda, mahsulotlarning yangi turlarini ishlab chiqarishda, turli xil mahsulotlarning reklamasiga xarajatlarni taqsimlashda, moddiy ta'minlashni rejalashtirishda, zavodda turli xil mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun asbob-uskunalar va mehnat resurslarini taqsimlashda, mavsumga beysbol bo'yicha oliy liganing o'yin jadvalini tuzishda va hakoza<sup>13</sup>.

Boshqaruv nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib taqalib, Yuliy Sezer, Makedonskiy, Turkistonda esa o'rta asr davrida Amir Temur hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo'lib, asosan harbiy tavsifga ega bo'lgan.

O'sha davr menejerlari harbiy intizomni o'rnatish maqsadida odamlarni jazo bilan qo'rqitish, har qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish kabi usullarni qo'llaganlar. Bunday boshqaruvga mehnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha ko'proq qo'shimcha qiymat undirishning g'oyatda samarali usuli, deb qaralgan. Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham Sohibqironning qo'l ostidagilariga **"qo'rquv bilan umid o'rtasida ishlash"** bo'yicha boshqargani sabab bo'lgan<sup>14</sup>.

Kapitalizm tuzumining boshlang'ich davrida tadbirkor — mulk egasi ishlab chiqarishni Uzining shaxsiy tajribasiga tayanib boshqargan. XVIII asrning oxirlarida Angliyada bo'lgan sanoat inqilobi boshqaruvga bo'lgan qiziqishni yanada kuchaytiradi. Boshqaruv xodimlarini tayyorlashga a'lohida e'tibor berila boshlandi.

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

---

<sup>13</sup> Krafchenko "Menejment tarixi" 2000 yil

<sup>14</sup> Sharifxo'jayev "Menejment" 2001 yil 12 bet



aylantirdi. Ushbu muammolarni hal etish uchun boshqaruv sohasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada boshqaruv to'g'risidagi ilm, fan vujudga keldi.

Miloddan avvalgi uchinchi ming yillikka oid lavhalar qadimgi Shumyerdagi savdo operatsiyalari va qonunlarini qayd etib, u yyerda boshqaruv amaliyotlari mavjudligini aniq isbotlaydi. Arxeologik qazishmalar tarixiy odamlar ko'pincha uyushgan guruhlarda yashaganidan oldin ham tashkilotlarning qadimgi dalillarini kuzatishi mumkin. Biroq, antik davrning ma'muriyati ham, tashkilotlari ham bizning maktabimizda tasvirlanganlardan juda farq qilar edi.

Natijada boshqaruv to'g'risidagi ilm, fan vujudga keldi. O'sha davrdan boshlab to bugungi kunga qadar boshqaruv ta'limotida quyidagi to'rtga yo'nalish (maktab) evolyutsion tarzda rivojlangan va o'zining tegishli xissasini qo'shgan<sup>15</sup>.

Yevropa sivilizatsiyasi o'z rivojlanishining dastlabki kunlaridanoq jamiyatning iqtisodiy va ijtimoiy hayotini boshqarishda bir qator o'ziga xos xususiyatlarni ko'rsatdi. Qadimgi Yunonistonda bundan ikki yarim ming yil avval bozorga ega bo'lgan zamonaviy Yevropa sivilizatsiyasining shakllanishida iqtisod, demokratik boshqaruvning yuksak madaniyati va shaxsning erkin rivojlanishi boshlandi. Yunon jamiyatining elementi mayda mulkdor edi. Qadimgi Yunoniston jamiyat va iqtisodiyotni markazsizlashtirish bilan ajralib turardi. U ko'pgina yunon davlatlari-siyosatlarida (200 dan ortiq) namoyon bo'ladi. Grek siyosati ba'zan bir-biridan keskin farq qilar edi: demokratik (masalan, Afina) va oligarxik (masalan, Sparta) davlat boshqaruvi tashkiloti ko'p sonli bo'lmagan tinch aholi va uning qullarni ekspluatatsiya qilish tizimidan iborat edi. 8-7 asrlarda Miloddan avvalgi Afinada demokratik davlat tashkil topdi, unda birinchi marta amaldagi qonunlar qayd etildi.

Solon xalq yig'iniga tayanib, bir qator iqtisodiy va siyosiy islohotlarni amalga oshirdi, masalan, qarzlarni bekor qilish,

---

<sup>15 15</sup> Sharifko'jayev "Menejment" 2001 yil 13 bet

qarzdor qullar massasini ozod qilish va dehqonlarning mavqeini yengillashtirish; xususiy mulkni tasdiqlovchi va ajdodlar mulkini taqsimlashga ruxsat beruvchi vasiyat erkinligi to'g'risidagi qonunni kiritish va hokazo.

Islohotlar natijasida Attikada har qanday antik shahar-davlatning ajralmas qismi, uning ijtimoiy asosi bo'lgan kichik va o'rta erkin yer egalari qatlami paydo bo'ldi. Amalga oshirilgan iqtisodiy chora-tadbirlar qatorida Attikadan non olib chiqishni taqiqlagan va zaytun moyini eksport qilishni rag'batlantirgan qonunni ham alohida ta'kidlash lozim. Bugungi kunda bu harakatlar resurslardan yanada oqilona foydalanish, iqtisodiyotni boshqarishni faollashtirish haqida gapiradi. Intensiv ekinlar - zaytun, uzum va boshqalarni yetishtirishni rag'batlantirish, Solon daraxt ekish, sug'orish, ilgari alohida urug'lar yoki oilalarga tegishli bo'lgan quduqlardan birgalikda foydalanish qoidalarini va boshqalarni tartibga soluvchi qonunlar chiqardi. Bu voqealar Attikaning dehqonchilik mamlakatidan yuqori intensiv bog'dorchilik madaniyatiga ega mamlakatga aylanishiga yordam berdi. O'lchov va vazn birliklari birlashtirildi.

Siyosatni boshqarish faqat barcha fuqarolar ishtirokidagi saylovlar orqali shakllantirildi. Davlat institutlarida ishtirok etish uchun real imkoniyat yaratish va davlat ishlariga loqaydlikni bartaraf etish uchun Perikl sudlarda, majlislarda hakamlar hay'ati sifatida ishlaganlik uchun to'lov joriy etdi. 451 yilda Perikl qonunni yangiladi, unda faqat ikkala afinalikdan bo'lgan odamlar afinalik bo'lishi mumkin edi. Qonun ko'plab tushunmovchiliklar va da'volar va har xil yolg'on va firibgarliklarni keltirib chiqardi. Aldagan 5000 ga yaqin odam qullikka sotildi. To'liq huquqli fuqarolar 14 mingdan bir oz ko'proq bo'lib chiqdi. Afina demokratiyasi har doim ozchilik demokratiyasi bo'lgan<sup>16</sup>

Perikl fuqarolarga teatr tomoshalari uchun shtamp yoki chipta sotib olish uchun berilgan teatr pullarining kiritilishi bilan bog'liq bo'lib, bu Yunon davrida o'rnatilgan davlat bojlari, ayniqsa harbiy xizmat uchun to'lovlarning tabiiy davomi va rivojlanishi edi

---

<sup>16</sup><https://elar.ufru.ru/bitstream/10995/26547/1/978%E2%80%935%E2%80%93321%E2%80%9301545%E2%80%932.pdf> И.В. Тесленко ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА Учебное пособие 2011

Yunoniston shahar-davlatlari hokimiyati mahalliy xo'jalik hayotiga aralashib, ayniqsa bozorni non bilan uzluksiz ta'minlash haqida g'amxo'rlik qildilar. Spekulyatsiyaga qarshi kurash olib borildi. Maxsus saylangan nazoratchilar Afina bozorlarida tartib va savdoni, tashqi savdoni esa kuzatdilar. Buning uchun tanlangan savdo portining ishonchli vakillari tomonidan nazorat qilindi. Attika va Afina uchun hunarmandchilikda qul va erkin mehnatning yonma-yon yashashi xarakterli edi. Shaxsan yoki 1-2 qul yordamida ishlagan hunarmandlarning ustaxonalari yirik va hatto juda katta ustaxonalar - antik davrning o'ziga xos qul manufakturalari bo'lgan davrda mavjud bo'lgan mayda korxonalar edi<sup>17</sup>.

Umuman olganda, Perikl davrida erkin mehnat saqlanib qoldi va qul mehnatidan foydalanish normasi belgilandi: yirik jamoat binolarida ishlaydigan qullar soni umumiy ishchilar sonining taxminan chorak qismiga qisqartirildi. Hunarmand ustaxonalarining (ergasteriya) rentabelligi dengiz savdosidan kam emas edi - qadimgi savdoning eng daromadli obykti: miloddan avvalgi VII asrda malakali qulning narxi uning hunarmandchilik ustaxonasida ishlagan 2-3 yilida to'liq qoplanadi. Qulchilik ustaxonalari daromadi ortiqcha ish haqi va boshqa barcha xarajatlarni qoplagan. Yunon tarixi davlatlararo iqtisodiy munosabatlarni boshqarishning ko'pgina nazariy qoidalari va amaliyotini tushunishga yordam beradi. Milliy iqtisodiyotning rivojlanish nazariyasiga ko'ra, o'z rivojlanishining ma'lum bosqichida u optimal holatga - faoliyatning eng katta samaradorlik holatiga, muvozanat va barqarorlik holatiga (nisbiy) yetadi. Bunda milliy iqtisodiyot nihoyatda kuchli energiyaga, ya'ni ushbu davlat va uning atrofidagi boshqa milliy iqtisodiyotlarning hayoti bo'lgan tashqi muhitni o'zgartirish qobiliyatiga ega. Keling, turli shakllarda kengayish orqali namoyon bo'ladigan ushbu o'zgartiruvchi harakatni ko'rib chiqaylik.

Yunonlarning tinch mustamlakasi O'rta yer dengizi va Qora dengizning turli hududlarida ishlab chiqaruvchi kuchlarning

---

<sup>17</sup> Kravchenko A. I. Menejment tarbi / A. I. Kravchenko. - M.: Akademik loytha; 5-nashr, 2005. - 560 b

<sup>17</sup> Kravchenko A. I. Menejment tarbi / A. I. Kravchenko. - M.: Akademik loytha; 5-nashr, 2005. - 563 b

yetarli darajada rivojlanmaganligi sababli aholining nisbatan ko'pligi, savdogarlarning o'z o'rniga ega bo'lish va xorijiy mamlakatlarga borish yo'llariga joylashish istagi, shuningdek, siyosiy harakatlar natijasida yuzaga keldi. Mustamlakalar tezda mustaqil siyosatga aylandi. Ellen ta'siri barvarlarning iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy rivojlanishini tezlashtirdi.

Iskandar Zulqarnayn jahon davlatini yaratdi, uning xarobalarida ellinistik davlatlar paydo bo'lib, progressiv bosqichni ifodalaydi. Siyosiy tuzumga nisbatan ellinistik jamiyatlar qadimgi Sharq monarxiyasi bilan klassik siyosat xususiyatlarining kombinatsiyasini ifodalaydi. Ellinistik qirolliklarda boshqaruv siyosat bilan solishtirganda kattaroq markazlashganlik tamoyillari asosida qurilganligini ko'rish mumkin<sup>18</sup>.

**Menejmentning rivojlanishining asosiy bosqichlarini menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi sifatida hisobga olib, bir qancha tarixiy davrlar ajratiladi.**

**Menejment rivojlanishining I davri - antik davr.** Menejment rivojlanishining birinchi davri eng uzoq - miloddan avvalgi 9-7 ming yilliklardan boshlangan taxminan 18-asrgacha davom etgan. Mustaqil bilim sohasiga ajralishdan oldin, insoniyat ming yillar davomida asta-sekin boshqaruv tajribasini to'pladi. Birgalikda mehnatni tartibga solish va tashkil etishning birinchi, eng oddiy, ibtidoiy shakllari ibtidoiy jamoa tuzumi bosqichida mavjud edi. Bu vaqtda boshqaruv urug', qabila yoki jamoaning barcha a'zolari tomonidan birgalikda amalga oshirildi. Oqsoqollar, urug' va qabila boshliqlari o'sha davrdagi barcha faoliyatning asosiy tamoyilini ifodalaganlar.

Miloddan avvalgi 9-7 ming yilliklar. O'rta Sharqning bir qator joylarida o'zlashtiruvchi xo'jalikdan (ovchilik, meva terish va boshqalar) mahsulot olishning prinsipial yangi shakli - ularni ishlab chiqarishga (ishlab chiqaruvchi xo'jalik) o'tish sodir bo'ldi. Ishlab chiqaruvchi iqtisodiyotga o'tish menejmentning paydo bo'lishining boshlang'ich nuqtasi bo'ldi, odamlar

<sup>18</sup><https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/26547/1/978%E2%80%935%E2%80%93321%E2%80%93301545%E2%80%932.pdf> И.В. Тесленко ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА Учебное пособие 2011

tomonidan boshqaruv sohasida ma'lum bilimlarni to'plashning muhim bosqichi bo'ldi<sup>19</sup>. Qadimgi Misrda davlat xo'jaligini boshqarishda boy tajriba to'plangan. Bu davrda (miloddan avvalgi 3000 - 2800 yillar) o'sha davr uchun yetarli darajada rivojlangan davlat boshqaruv apparati va uning xizmat ko'rsatish qatlami (kotiblar, ulamolalar va boshqalar) shakllandi.

Sokrat (miloddan avvalgi 470-399) birinchilardan bo'lib menejmentni alohida faoliyat sohasi sifatida tavsiflagan. U xo'jalik yuritishning turli shakllarini tahlil qildi, shu asosda boshqaruvning universalligi tamoyilini e'lon qildi.

Platon (miloddan avvalgi 428-348) davlat shakllarining tasnifini berdi, davlat funksiyalarini farqlashga harakat qildi.

Iskandar Zulqarnayn (miloddan avvalgi 356-323) buyruq va boshqaruv nazariyasi va amaliyotini ishlab chiqdi.

Ming yildan ko'proq vaqtni o'z ichiga olgan o'rta asrlarda (5-16-asrlar) o'rganilayotgan mavzu bo'yicha ijtimoiy boshqaruv sohasida sezilarli iz qoldirgan eng muhim shaxslar Florentsiya davlat arbobi va olimidir.

### **Menejment rivojlanishining II davri - sanoat davri (1776-1890).**

XVII asrdan boshlab davr XIX asrga ko'ra fangacha bo'lgan boshqaruv tafakkurining rivojlanishidagi so'nggi va eng katta bosqich bo'ldi. Menejment nazariyasining rivojlanishiga eng katta xissa asosan ingliz faylasuflari, iqtisodchilari va amaliyotchilari tomonidan qo'shildi.

Bu davrda davlat boshqaruvi haqidagi g'oyalarning rivojlanishida eng katta xizmat A.Smitga tegishli. U mehnat taqsimotining turli shakllarini tahlil qilgan, suveren va davlat vazifalariga tavsif bergani uchun nafaqat klassik siyosiy iqtisodning vakili, balki boshqaruv sohasining mutaxassisi hamdir.

R.Ouen ta'limoti o'sha davrga kelib shakllangan ko'plab ilmiy yo'nalishlar va boshqaruv maktablarining shakllanishiga katta ta'sir ko'rsatdi. Uning ishlab chiqarishni boshqarishni

---

<sup>19</sup> [https://studfile.net/preview/5369976/page:2/Menejmentning\\_rivojlanishining\\_asosiy\\_bosqichlari](https://studfile.net/preview/5369976/page:2/Menejmentning_rivojlanishining_asosiy_bosqichlari)

insonparvarlashtirish g'oyalari, shuningdek, kadrlar tayyorlash, mehnat sharoitlari va turmush sharoitlarini yaxshilash zarurligini e'tirof etish bugungi kunda dolzarbdir.

Menejment nazariyasi va amaliyotidagi birinchi inqilob kompyuter texnologiyalarini yaratish va ulardan foydalanish bilan bog'liq. 1833-yilda ingliz matematigi K.Bebbij "analitik dvigatel" loyihasini - zamonaviy raqamli hisoblash texnologiyasining prototipini ishlab chiqdi, uning yordamida o'sha paytda ham boshqaruv qarorlari tezroq qabul qilinardi. Bu menejment rivojlanishining ikkinchi bosqichi edi<sup>20</sup>.

### ***Menejment rivojlanishining III davri - tizimlashtirish davri (1856-1960).***

Darhaqiqat, bugungi kunda menejment deb ataydigan narsa 19 asrda sanoat inqilobi davrida paydo bo'lgan. Zavodning birlamchi ishlab chiqarish turi sifatida vujudga kelishi va aholining katta guruhlarini ish bilan ta'minlash zarurati yakka mulkdorlar endi barcha ishchilar faoliyatini nazorat qila olmasligini anglatardi. Ushbu maqsadlar uchun eng yaxshi ishchilar tayyorlandi - ular ish joyida egasining manfaatlarini himoya qilishlari uchun o'qitildi. Bular birinchi menejerlar edi. Menejment mustaqil faoliyat sohasi sifatida faqat XX asrda tan olingan.

Biroq, menejment mustaqil fan sifatida 19-20 asrlar boshida paydo bo'lgan. Aynan shu davrda iqtisodiy faoliyatni boshqarishga bag'ishlangan dastlabki asarlar paydo bo'ldi. Nega menejment muammosi shu qadar muhim e'tibor obyektiga aylandiki, unga mustaqil intizom berildi? Bu ko'p jihatdan kapitalistik jamiyat ehtiyojlari bilan oldindan belgilab qo'yilgan edi.

Mehnat taqsimoti ishlab chiqarishning juda murakkablashishiga olib keldi, demak, uni boshqarish mexanizmlari ham murakkablashdi. Bundan tashqari, samarali boshqaruvsiz korxonaning normal faoliyat ko'rsatishi mumkin emasligi, bu foyda olishni ham o'z ichiga olganligi tushunildi. Bu

<sup>20</sup><https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/26547/1/978%E2%80%935%E2%80%93321%E2%80%931545%E2%80%93.pdf> И.В. Тесленко ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА Учебное пособие 2011

<sup>20</sup> [https://studfile.net/preview/5369976/page/2/Menejmentning\\_rivojlanishining\\_asostiy\\_bosqichlari](https://studfile.net/preview/5369976/page/2/Menejmentning_rivojlanishining_asostiy_bosqichlari)

menejment haqidagi g'oyalarni shakllantirishning asosiy sharti bo'ldi. Menejment fani boshqaruv fani sifatida doimiy harakatda. Yangi yo'nalishlar, maktablar, oqimlar shakllanmoqda, ilmiy apparat o'zgarib, takomillashib bormoqda.

***Menejment maktabining IV davri - axborot davri (1960 yildan hozirgi kungacha).***

Yaqinda menejment nazariyalari asosan boshqaruv maktabi deb ataladigan miqdoriy maktab vakillari tomonidan ishlab chiqilgan. Menejmentning menejment maktabining paydo bo'lishi menejmentda matematika va kompyuterlardan foydalanish natijasidir. Uning vakillari boshqaruvni matematik tarzda ifodalanishi mumkin bo'lgan mantiqiy jarayon deb hisoblaydi. 60-yillarda boshqaruv tushunchalarining keng rivojlanishi matematik apparatdan foydalanishga asoslangan holda boshlanadi, uning yordamida matematik tahlil va menejerlarning subyektiv qarorlari integratsiyasiga erishiladi.

Bir qator boshqaruv funktsiyalarining rasmiylashtirilishi, mehnat, inson va kompyuterning kombinatsiyasi tashkilotning tarkibiy elementlarini (buxgalteriya xizmatlari, marketing va boshqalar) qayta ko'rib chiqishni talab qildi. Kompaniya ichidagi rejalashtirishning yangi elementlari, masalan, qarorlarni modellashtirish, noaniqlik sharoitida tahlil qilish usullari va ko'p maqsadli boshqaruv qarorlarini baholash uchun dasturiy ta'minot paydo bo'ldi.

Zamonaviy sharoitda matematik usullar menejment fanining deyarli barcha sohalarida qo'llaniladi.

Menejmentni jarayon sifatida o'rganish tizimli tahlil usullarini keng qo'llashga olib keldi. Menejmentda tizimli yondashuv deb ataladigan narsa boshqaruv muammolarini hal qilish uchun umumiy tizimlar nazariyasini qo'llash bilan bog'liq edi. Rahbarlar tashkilotni odamlar, tuzilma, vazifalar, texnologiya, resurslar kabi o'zaro bog'liq elementlarning to'plami sifatida ko'rishlari kerakligini taklif qiladi.

Tizimlarni boshqarish nazariyasining asosiy g'oyasi shundaki, hech qanday harakat boshqalardan ajratilgan holda amalga oshirilmaydi. Har bir qaror butun tizimga ta'sir

qiladi. Boshqaruvga tizimli yondashuv bir sohadagi yechim boshqasi uchun muammoga aylanib qoladigan vaziyatlardan qochadi.

Tizimli yondashuv asosida bir necha yo'nalishlar bo'yicha nazorat vazifalari ishlab chiqildi.

Shunday qilib, kutilmagan hodisalar nazariyasi paydo bo'ldi. Uning mohiyati shundaki, menejer duch keladigan har bir vaziyat boshqa holatlarga o'xshash bo'lishi mumkin. Biroq, u o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'ladi. Bunday vaziyatda menejerning vazifasi barcha omillarni alohida tahlil qilish va eng kuchli bog'liqliklarni (korrelyatsiyalarni) aniqlashdir.

Ushbu davrlardan kurininb turibdiki, menejmentning dastlabki kurtaklari 1 davrga to'g'ri keladi.

### **3. Sanoat ishlab chiqarish davridagi boshqaruv haqidagi bilimlar yig'indisi**

Bu davrda davlat boshqaruvi haqidagi g'oyalarning rivojlanishida eng katta xizmat A.Smitga tegishli. U mehnat taqsimotining turli shakllarini tahlil qilib, suveren va davlatning vazifalarini tavsiflab bergani uchun nafaqat klassik siyosiy iqtisodning vakili, balki boshqaruv sohasi mutaxassisi hamdir. XVIII asr oxirida biz sanoat inqilobi deb ataydigan hodisa tobora ko'proq namoyon bo'la boshladi. Bu jarayon nafaqat ko'plab mamlakatlar iqtisodiyotiga ta'sir qildi, balki zamonaviy turizmning asosini ham tashkil etdi.

Bu davrning asosiy xarakteristikasi Yer aholisining deyarli ikki baravar ko'payishi edi, bu faqat iqtisodiyotni sanoatlashtirish bilan sodir bo'lishi mumkin edi. Aholining o'sishi migratsiyaga olib keldi. Odamlar o'z joylarini tashlab, yangi sanoat shaharlariga borishni juda oddiy sababga ko'ra boshladilar: faqat shu shaharlarda ish topish imkoniyati mavjud edi. Ommaviy qurilish boshlandi va shu bilan birga qurilish ishchilariga, shuningdek, qishloqda hech qachon talab qilinmagan mutlaqo yangi hududlarda ishchi kuchiga talab paydo bo'ldi. Bu jarayonlarning samarasi, birinchi navbatda, shahar aholisi ulushining ortishida



namoyon bo'ldi. Sobiq muhojirlarning farzandlari shaharda ulg'aygan va ularning turmush darajasi ota-onalari bo'lgan qishloqlardagidan yuqori edi.

Demak, sanoatlashtirish jamiyatda ikkita yangi sektorni vujudga keltirdi: a) temir yo'l yo'lovchilari bozorining asosiga aylangan shahar aholisi va shu bilan birga mashhur ekskursiyalar bozori; b) fond egalari va moliyachilarning yangi sinflari - sayohat va turizm bozorini shakllantirgan boylar.

Birinchi tashkil etilgan sayyohlik sayohatlaridan biri 1841 yilda ingliz tadbirkori Tomas Kuk temir yo'lda yurish uchun 600 ga yaqin odamni tashigan vaqtga to'g'ri keladi. 1845 yilda u Liverpulga sayohat uyushtirdi va u yyerda ekskursiya qildi. 1847 yilda T.Kuk nafaqat Angliyada, balki xorijda ham sayohat qilish uchun vaucherlarni sotish bilan shug'ullanadigan turistik jamiyatni tashkil etdi. Taxminlarga ko'ra, T. Kuk turizm sohasidagi birinchi menejer bo'lgan. 17-18 asrlar zodagonlarining bir nechta yosh vakillariga turistlar maqomi berilgan, chunki ta'lim olish motivi bilan bir qatorda zavqlanish (xorijiy madaniyatlar bilan tanishish) kabi element nihoyat muhim rol o'ynay boshlaydi<sup>21</sup>.

Yuqori tabaqaning yosh vakillari bilim olib, kasbiy faoliyatga kirishdan oldin xorijiy madaniyatlar bilan tanishish maqsadida "katta gastrol" ga chiqishdi. "Buyuk sayohat" ikki-uch yil davom etdi. Inglizlar uchun u Londonda boshlandi va Rimda Parijda majburiy to'xtash bilan yakunlandi.

Rossiyada turizmde menejmentning paydo bo'lish vaqti bo'yicha yagona nuqtai nazar mavjud. 1777 yilda Moskvada Veniamin Genshaning "Chet ellarga maqbul sayohat rejasi" paydo bo'ldi. Chet elda yoki Rossiyada maxsus tashkil etilgan jamoaviy sayohatlarning ilgari hujjatli dalillari yo'q, shuning uchun Genshaning "rejasi ..." paydo bo'lgan yil Rossiya turizmi tarixida uyushgan harakat sifatida boshlang'ich nuqtasi hisoblanadi. Bu rejaga ko'ra sayohat ishtirokchilarining har biri rejalashtirilgan turistik tadbir tashkilotchisi (boshqaruvchisi) V.Genshga

---

<sup>21</sup> Boshqaruvning sanoat davri (1800 - 1917) [http://vfmgiu.tourism.ru/osnovnye\\_etapy\\_razvitiya\\_menedjmenta\\_turizma\\_24/IndustrialnyI\\_period\\_razvitiya\\_menedjmenta\\_26/Ind ex.html#](http://vfmgiu.tourism.ru/osnovnye_etapy_razvitiya_menedjmenta_turizma_24/IndustrialnyI_period_razvitiya_menedjmenta_26/Ind ex.html#)

shartnomada belgilangan to'lovni berishi kerak edi. Gap tajribali rahbar-menejer nazorati ostidagi bir guruh odamlar G'arbiy Yevropa mamlakatlariga jamoaviy sayohat qilishlari kerakligi haqida bormoqda.

Rossiyada havaskor turizmning birinchi vakillari o'z mamlakatida va chet elda o'z tashabbusi bilan sayohat qilgan juda badavlat va nufuzli odamlar edi. Ma'lumki, Pyotr I Janubiy Germaniyada 1697 yilda turistik maqsadlarda Brokken tog'iga (dengiz sathidan 1142 m balandlikda) ko'tarilgan. Rossiya hududida o'tkazilgan ekskursiyalar haqida eslatmalar 18 asrga to'g'ri keladi. 1770 yilda Tiflisda o'tkazilgan ekskursiyalar tasvirlangan.

Rossiyada sayyohlik va ekskursiya biznesining rivojlanishi mohiyatan ko'ngilochar bolalar turizmi bilan shug'ullangan yetakchi o'qituvchi-menejerlar (N.I. Novikova, V.F. Zueva va boshqalar) nomlari bilan chambarchas bog'liq. 1845 yilda tashkil etilgan Rus geografiya jamiyati ham sayohat va ekskursiyalarning rivojlanishiga katta hissa qo'shdi. Biroq, bu jarayon G'arbiy Evropa mamlakatlari bilan solishtirganda hali juda sekin edi.

1895 yilda sayohatchilar-velosipedchilar jamiyati negizida namunali rus turistlar jamiyati (ROT) tuzildi. 1907 yilda ROTda maktab o'quvchilari uchun o'quv ekskursiyalarini tashkil etish uchun komissiya, shuningdek, pedagogika va o'lkashunoslik jamiyati uchun ekskursiya komissiyalari tuzildi. 1928 yilda ROT tugatildi va uning negizida RSFSR Proletar turizmi jamiyati tuzildi.

19 asrda sayohat va turizm asosan temir yo'l va paroxodlarda amalga oshirilgan. Ammo sayohatlar sonining o'sishiga nafaqat bu, balki texnologik sabab ham yordam berdi. Buning muhim sharti savdo va yangi xizmat ko'rsatish sohasidagi yirik iqtisodiy rivojlanish loyihalari bo'ldi. Bu loyihalarning o'zi ham aynan transportni rivojlantirish munosabati bilan real bo'ldi.

Temir yo'l transportining izchil rivojlanishi aholining yanada urbanizatsiyalashuviga yordam berdi. Yirik shaharlar o'sib, sanoat megapolislariga aylandi. Aksariyat yirik shaharlarda shakllanayotgan o'rta sinf xizmat ko'rsatish sohasida ishlagan. Aholining bu katta qismining daromadlari ortib borardi

va ular allaqachon dam olishga qurbi yetardi. Bu butun mehnatga layoqatli aholi uchun xos edi. Bo'sh vaqtni o'tkazishga bo'lgan ehtiyoj va imkoniyatlarning ortib borishi (talab) taklifni keltirib chiqardi - dam olish va ko'ngilochar sanoatning shakllanishi boshlandi.

Sayohat juda keng tarqalgan va uning tarkibiy qismlari hali birlashtirilmagan bo'lgunga qadar, turistik sayohatlar kam edi va sayohatchilarning o'zlari ularning ta'tilining tashkilotchilari edilar (masalan, ular to'g'ridan-to'g'ri temir yo'l yoki transport kompaniyasi ofisiga ko'chib o'tish uchun pul to'lagan). Ammo asta-sekin "turistik majmua" ni yaratish bilan shug'ullanadigan ma'lum bir tashkilotga ehtiyoj paydo bo'ldi. Dastlab, bunday kompaniyalar o'zlarini transport kompaniyalarining agentlari sifatida ko'rsatdilar. Shu bilan birga, sayohatning evolyutsiyasi, sanoat va savdoning rivojlanishi turizm tashkilotchilarini allaqachon tashilgan sayohatchilarni mehmonxonada joylashtirish zarurligini tushunishga undadi.

Demak, aynan doimiy ortib borayotgan inson ehtiyojlari va imkoniyatlari turistik agent-menejrlarning paydo bo'lishiga olib keldi. Bu turistik tashkilotchilarning paydo bo'lishini ham oldindan belgilab berdi. Sayohatga bo'lgan talabni bildirgan aholining aksariyati endi sayohat dasturini tayyorlashni turistik tashkilotchiga topshirishni afzal ko'rdi<sup>22</sup>.

Ushbu yangi amaliyot transport kompaniyalariga bozor ulushini kengaytirish imkonini berdi. Transport kompaniyalari rahbarlari paydo bo'ldi. Bugungi kunning balandligidan boshlab, ushbu faoliyat turini allaqachon **turoperatsiya** deb atash mumkin va bu faoliyat bilan shug'ullanadigan kompaniyalarni turoperatorlar deb atash mumkin. Shunday qilib, turoperatorlar transport kompaniyalari xizmatlarining ko'p qismini arzon narxlarda (ulgurji) sotib oladilar va iste'molchilarga boshqa joylarda taklif qilinishi mumkin bo'lganidan past narxlarda chakana savdo qiladilar. Tomas Kuk o'z faoliyatini turoperator

<sup>22</sup> Boshqaruvning sanoat davri (1800 - 1917) [http://vfmglu-tourism.ru/osnovnye\\_etapy\\_razvitiya\\_menedjmenta\\_turtzma\\_24/industrialny1\\_period\\_razvitiya\\_menedjmenta\\_26/ind-ex.html#](http://vfmglu-tourism.ru/osnovnye_etapy_razvitiya_menedjmenta_turtzma_24/industrialny1_period_razvitiya_menedjmenta_26/ind-ex.html#)

sifatida boshlagan va keyinchalik chakana sayohat agenti bo'lgan. T.Kuk tajribasining ahamiyati shundan iboratki, uning faoliyati madaniyatli dam olish shakli yoki hattoki bayram sifatida ekskursiyalarning paydo bo'lishining boshlanishini va bu ta'tilni birinchi "turpaket"da loyihalashini belgilab berdi. Eng muhimi shundaki, birinchi turoperator-menejerning faoliyati o'tgan asrda G'arbda jamiyatning eng ko'p va kambag'al qismiga sayohatga bo'lgan talabni oshirishga imkon berdi. Shunday qilib, 19 asrda turizmning rivojlanishiga ta'sir ko'rsatgan asosiy omillar boylikning o'sishi, bo'sh vaqtning ko'payishi, transport vositalarining paydo bo'lishi edi.

### **Sanoat ishlab chiqarishi davridagi boshqaruv haqida bilimlar yig'indisi.**

Angliyadagi sanoat inqilobi boshqaruvga qiziqishni dastlabki uyg'otuvchi asosiy kuch bo'lgan. Ammo boshqaruv tashkilotning rivojlanishi va muvaffaqiyatiga katta hissa qo'shishi haqidagi g'oya birinchi marta zamonaviy boshqaruvning vatani bo'lgan Amerikada vujudga kelgan. XX asrning boshlarida, jo'shqin rivojlanish davrida, Qo'shma Shtatlar amalda inson o'zini kelib chiqishi, millati bilan bog'liq qiyinchiliklarni yengib o'tib, tashabbuskorligi va shaxsiy omilkorligini namoyon qilishi mumkin bo'lgan yagona mamlakat bo'lgan. Millionlab yevropaliklar Amerikaga ko'chib o'tganlar va shu bilan u yyerda juda katta ishchi kuchi bozorini tashkil qilganlar.

Qo'shma Shtatlar deyarli o'zlarini vujudga kelganlaridan boshlab barcha istovchilar uchun ta'lim olish g'oyasini jiddiy qo'llab-quvvatlaganlar, bu biznes va boshqaruvda har xil rollarni bajarishga aqlan qodir odamlar sonining o'sishiga yordam bergan. Transkontinental temiryo'llar Amerikani jahondagi eng yirik yagona bozorga aylantirgan. O'sha paytda amalda biznesni davlat tomonidan tartibga solish mavjud bolmagan, shuning uchun muvaffaqiyatga erishgan tadbirkorlar monopolist (yakka hokimlik) larga aylanganlar. Natijada yirik sohalar va korxonalar tashkil etilgan, ularni boshqarish uchun bir shaklga keltirgan usullar talab qilingan.

### **Nazorat uchun savol va topshiriqlar:**

1. Menejmentning fan sifatida shakllanishiga kim birinchi bo'lib hissa qo'shgan?
2. Menejment nazariyasi klassiklarining vujudga kelish jarayoni va shakllanish bosqichlari qanday kechgan?
3. Dastlabki davrlarda menejmentni harbiy harakatlarga ega bo'lganligi qaysi xususiyatlari bilan ajralib turgan?
4. Sanoat ishlab chiqarishi davridagi boshqaruv haqida bilimlar yig'indisi.
5. Ijtimoiy nazoratning paydo bo'lishini zarurat qilgan ko'plab sabablar nimalardan iborat?
6. Perikl davrida boshqaruvning ko'rinishlari?
7. Menejment rivojlanishining I davri qanday ko'rinishda bo'lgan?
8. Menejment rivojlanishining II davri qanday ko'rinishda bo'lgan?
9. Menejment rivojlanishining III davri qanday ko'rinishda bo'lgan?

### **Mustaqil o'qish uchun adabiyotlar:**

1. Kravchenko A. I. Menejment tarixi / A. I. Kravchenko. - M.: Akademik loyiha; 5-nashr, 2005. - 560 b
2. M.Sharifxodjaev, Ya.Abdullaev. Menejment-T.: "O'qituvchi", 2002y.
3. Zaynutdinov Sh.N. va boshqalar. " Menejment asoslari".- T.:O'qituvchi,2003y.

## MENEJMENT NAZARIYASINING RIVOJLANISHI VA F. TEYLORNING "ILMIY BOSHQARUV TAMOYILLARI"

### Reja:

1. "Ilmiy menejment" maktabi, F. Teylor ta'limotining mazmuni va mohiyati
2. Ilmiy va klassik boshqarish maktablari.
3. Ilmiy menejment maktabining asosiy yutuqlari.
4. Ilmiy menejment maktabining kamchiliklari.
5. Menejment fanlari maktabining boshqaruv nazariyasiga qo'shgan hisssasi.

**Tayanch tushunchalar:** "Siqib suvini olish", xronometraj usuli, me'yorlashtirilgan ish operatsiyalari, mikrokronometr, muzlatilgan freymlardan, xronologik, klassik maktab, antagonistic, shaxsiy javobgarlik, taylor tizimlari.

### 1. "Ilmiy menejment" maktabi, F. Teylor ta'limotining mazmuni va mohiyati.

"Ilmiy menejment" maktabi XIX asrning oxiri XX asrning boshlarida Amerikada shakllana boshlagan. Bu maktab boshqacha nom bilan, ya'ni "boshqaruvning mumtoz maktabi" deb ham yuritilgan. Bu maktab ibtidosida amerikalik muhandis va ixtirochi F. Teylor (1856-1915) turgan edi. Uning nazariyasi keyinchalik "Teylorizm" degan nom olgan. U yaratgan tizim esa ishchilarning "siqib suvini olish" ning ilmiy tizimi deb atalgan.

F. Teylor ta'limotining asosiy mazmuni-yollanma ishchilar unumdorligini oshirishda g'oyatda va maqbul usullarni izlashdir.

Uning printsiplariga binoan:

- mehnatning har bir jarayoni, uning ko'lam va ketma-ketligi aniq puxta ixtisoslashtirilishi shart;
- har bir mehnat turi qat'iy vaqt oralig'ida taqsimlanishi lozim;
- har bir mehnat jarayoni va hatto har bir harakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga bo'ysundirilgan bo'lishi kerak;
- yuqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarni

bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim;

- ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo'yilishi shart;

- boshqaruvchi bilan boshqariluvchi mas'uliyatini aniq belgilash va vazifalarini to'g'ri taqsimlash shart.

F. Teylorning mehnatni tashkil etish va uni boshqarish borasidagi takliflari ishlab chiqarishga tadbiq etilganda mehnat unumdorligi ikki baravar (100%) ga o'sishiga olib kelgan. Ayniqsa, qo'llagan xronometraj usuli diqqatga sazovordir. F. Teylor nazariyasiga ko'ra rahbar va mutaxassislarni kam malaka talab qiladigan ijrochilik mehnatidan va ularga xos bo'lmagan vazifalardan ozod qilish, ishchidan esa boshliqlarning barcha buyruqlarini hech qanday mulohaza yuritmasdan, biror-bir shaxsiy tashabbus ko'rsatmasdan aniq hamda tez bajarishni talab qilish kerak edi. F. Teylor boshqarishni "aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy ilm, shuningdek, nima qilish kerakligini aniq bilish va uni puxta hamda arzon usulda bajarish san'ati" deb baholagan.

Shunday qilib, F. Teylor "boshqaruvning mumtoz maktabi" ni yaratishga asos soldi. U yaratgan boshqaruv maktabi faqat Amerikada emas, balki Evropaning boshqa mamlakatlarida ham turli nazariya va oqimlar ko'rinishida rivojlanib bordi.<sup>23</sup>

Ilmiy menejment maktabining asoschilari ko'p operatsiyalarni kuzatish, o'lchash, mantiq va tahlil yordamida takomillashtirish mumkin deb taxmin qilishgan

Ilmiy boshqarish maktabining asosiy tamoyillari:

1. Mehnatni oqilona tashkil etish - an'anaviy ish uslublarini ish tahlili asosida shakllangan bir qator qoidalar bilan almashtirishni, keyinchalik ishchilarni to'g'ri joylashtirishni va ularni optimal ish texnikasiga o'rgatishni nazarda tutadi.

2. Tashkilotning rasmiy tuzilishini rivojlantirish.

3. Menejer va ishchi o'rtasidagi hamkorlik bo'yicha chora-tadbirlarni belgilash, ya'ni ijro etuvchi va boshqaruv funksiyalarini chegaralash.

---

<sup>23</sup> Sh.A.Tursunov, Sh.B.Rashidova "Menejment": (O'quv-uslubiy qo'llanma). - T.: TATU, 2014.B. 20

Ilmiy menejment maktabining asoschilari:

- F.V. Teylor;
- Frenk va Lily Gilbert;
- Genri Gant.

F.V. Teylor - bu ishning mazmunini tahlil qilish va uning asosiy elementlarini aniqlash asosida mehnatni me'yorlashning uslubiy asoslarini, me'yorlashtirilgan ish operatsiyalarini ishlab chiqqan, ishchilarni tanlash, joylashtirish va rag'batlantirishning ilmiy yondashuvlarini amaliyotga tatbiq etgan amaliyotchi muhandis va menejer.

Teylor tashkiliy chora-tadbirlarning murakkab tizimini ishlab chiqdi va amalga oshirdi:

- vaqt;
- o'quv qo'llanmalar;
- ishchilarni qayta tayyorlash usullari;
- rejalashtirish byurosi;
- ijtimoiy ma'lumotlar to'plami.

U yetakchilik uslubiga, intizomiy jazo va mehnatni rag'batlantirishning to'g'ri tizimiga katta ahamiyat bergan. Uning tizimidagi mehnat samaradorlikning asosiy manbai hisoblanadi. Ushbu yondashuvning asosiy elementi shundan iborat ediki, ko'proq ishlab chiqargan odamlar ko'proq mukofotlandilar.

Ish haqi va qo'shimcha ish haqi tizimlariga qarash:

- F. Teylor: ishchilar ish haqini o'zlarining hissalariga mutanosib ravishda olishlari kerak. Belgilangan kunlik stavkadan ko'proq ishlab chiqaradigan ishchilar yuqori ish haqi olishlari kerak;

- G. Gantt: ishchiga haftalik ish haqi kafolatlanadi, ammo agar me'yor oshib ketgan bo'lsa, u qo'shimcha ish haqi va qo'shimcha ish haqi oladi.

Ilmiy menejment Frank va Liliya Gilbertlarning ishi bilan chambarchas bog'liq bo'lib, ular asosan ishlab chiqarish jarayonlaridagi jismoniy ishlarni o'rganish bilan shug'ullangan va ularni ishlab chiqarishga sarf qilingan kuchni kamaytirish orqali mahsulotni ko'paytirish imkoniyatlarini o'rgangan.

Gilberts mikrokronometr bilan birgalikda kino kameralari



yordamida ish operatsiyalarini o'rganib chiqdi. Keyin, muzlatilgan freymlardan foydalanib, operatsiyalar elementlari tahlil qilindi, keraksiz, samarasiz harakatlarni bartaraf etish maqsadida ish operatsiyalari tuzilishi o'zgartirildi va ular ish samaradorligini oshirishga intildilar.

F. Gilbert tomonidan olib borilgan ishchilar mehnatini ratsionalizatsiyalash bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar mehnat unumdorligini uch baravar ko'payishini ta'minladi.

L. Gilbert menejment sohasiga asos solgan bo'lib, hozirgi kunda u "kadrlar menejmenti" deb nomlanadi. U yollash, ishga joylashtirish va o'qitish kabi masalalarni o'rganib chiqdi. Ilmiy menejment inson omilini ham e'tibordan chetda qoldirmadi.

Ushbu maktabning muhim xissasi ishchilarni mehnat unumdorligi va mahsulot ishlab chiqarishni rag'batlantirish uchun rag'batlantirishni muntazam ravishda qo'llash edi.

Teylorning eng yaqin shogirdi G. Gantt bo'lib, u metodikani ishlab chiqish bilan shug'ullangan bonusli to'lov ishlab chiqarishni rejalashtirish xaritalarini (Gantt chiziqlar jadvallari) tuzgan va shuningdek, yetakchilik nazariyasining rivojlanishiga hissa qo'shgan. Gantt asarlari inson omilining yetakchi roli ongini tavsiflaydi.

Ilmiy menejment maktabining vakillari asosan o'z ishlarini ishlab chiqarishni boshqarish deb ataladigan narsalarga bag'ishladilar. U samaradorlikni menejment darajasidan past, ya'ni menejmentdan tashqari darajadan oshirishga qaratdi.

Ilmiy menejment maktabi tomonidan ilgari surilgan g'oyalar ishlab chiqilgan va umuman tashkilotlarning boshqaruviga, birinchi navbatda ma'muriy boshqaruv maktabi vakillari tomonidan qo'llanilgan.

Ilmiy intizom sifatida menejmentning rivojlanishi bir qator ketma-ket qadamlarni anglatmadi. Aksincha, ko'pincha bir-biriga mos keladigan bir nechta yondashuvlar mavjud edi. Boshqarish obyektlari ham texnologiya, ham odamlardir. Binobarin, menejment nazariyasining yutuqlari doimo menejment bilan bog'liq boshqa matematika, muhandislik, psixologiya, sotsiologiya va antropologiya kabi sohalardagi yutuqlarga bog'liq edi. Ushbu

bilim sohalari rivojlanib borishi bilan menejment tadqiqotchilari, nazariyotchilar va amaliyotchilar tashkilot muvaffaqiyatiga ta'sir etuvchi omillar to'g'risida ko'proq bilib oldilar. Ushbu bilim mutaxassislariga avvalgi ba'zi bir nazariyalar nega ba'zida amaliyot sinovidan o'tmaganligini tushunishga va boshqaruvga yangi yondashuvlarni topishga yordam berdi.

Shu bilan birga, dunyo tez o'zgarish maydoniga aylanmoqda edi. Ilmiy va texnologik yangiliklar tobora tez-tez va ahamiyatli bo'lib, hukumatlar biznesga munosabatini tobora qat'iyat bilan aniqlay boshladilar. Ushbu va boshqa omillar menejment vakillarini tashkilotdan tashqaridagi kuchlar mavjudligini chuqurroq anglashga majbur qildi. Shu maqsadda yangi yondashuvlar ishlab chiqildi.

Hozirga qadar boshqaruv nazariyasi va amaliyotini rivojlantirishga katta hissa qo'shgan to'rtta muhim yondashuvlar ma'lum. Boshqarishda turli xil maktablarni ajratib ko'rsatish nuqtai nazaridan yondashuv aslida to'rt xil yondashuvni o'z ichiga oladi. Bu yyerda boshqaruv uch xil nuqtai nazardan qaraladi. Bu ilmiy boshqaruv maktablari, ma'muriyat, inson munosabatlari va xulq-atvor fanlari.

Yigirmanchi asrning birinchi yarmida to'rt xil boshqaruv fikri rivojlandi. Xronologik ravishda ular quyidagi tartibda keltirilgan:

1. Ilmiy menejment maktabi;
2. Ma'muriy maktab;
3. Psixologiya va inson munosabatlari maktabi.

Ushbu sohalarning har birining eng sodiq tarafdorlari o'z vaqtlarida tashkilot maqsadlariga eng samarali erishish kalitini topdik, deb ishonishgan. Keyinchalik olib borilgan tadqiqotlar va maktabdagi nazariy kashfiyotlarni amaliyotga tatbiq etishdagi muvaffaqiyatsiz urinishlar cheklangan vaziyatlarda boshqaruv savollariga ko'plab javoblar qisman to'g'ri bo'lganligini isbotladi. Va shunga qaramay, ushbu maktablarning har biri ushbu sohada muhim va aniq hissa qo'shgan. Xatto eng ilg'or zamonaviy tashkilotlar hanuzgacha ushbu maktablar doirasida paydo bo'lgan ba'zi tushunchalar va metodlardan foydalaning. Shuni ham yodda tutish kerakki, ba'zi holatlarda va ma'lum bir vaqtda

muvaffaqiyatli bo'lgan texnikalar boshqalarda har doim ham muvaffaqiyatli bo'lmaydi. Va bitta tashkilot ichida barcha yondashuvlarning elementlarini topish mumkin.

## **2. Ilmiy va klassik boshqarish maktablari.**

### **2.1. Ilmiy menejment maktabi**

### **2.2. Klassik maktab**

Xronologik ravishda turli xil boshqaruv fikr maktablarini quyidagi tartibda sanab o'tish mumkin: Ilmiy menejment maktabi, boshqaruv ma'muriyati maktabi, inson munosabatlari va xulq-atvor fanlari maktabi, menejment fanlari maktabi (yoki miqdoriy maktab). Ushbu yo'nalishlarning har birining tarafdorlari tashkilot maqsadlariga eng samarali erishish yo'lini topdik, deb ishonishdi. Keyingi tadqiqotlar va maktablarning nazariy kashfiyotlarini amalda qo'llash bo'yicha muvaffaqiyatsiz urinishlar tashkiliy vaziyatlarda menejment savollariga ko'plab javoblarning to'g'riligini qisman isbotladi. Biroq, ushbu maktablarning har biri katta hissa qo'shdi

Maktablar nazariya va amaliyotda bir-birini qoplaydi. Shu bilan birga, eng ilg'or zamonaviy tashkilotlar ushbu maktablar doirasida vujudga kelgan ba'zi tushunchalar va texnikalardan hanuzgacha foydalanmoqdalar. Biroq, ba'zi holatlarda va ma'lum vaqtlarda muvaffaqiyatli bo'lgan texnikalar, boshqalarda har doim ham muvaffaqiyatli bo'lmaydi.

Ilmiy boshqaruv maktabi 1885-1920 yillarda tashkil topgan.

Maktab g'oyalarini rivojlantirishga sanoat va iqtisodiy sharoitlar yordam berdi. Ushbu davr sanoat o'sishi, ishlab chiqarish konsentratsiyasi boshlanishi, mehnat taqsimoti va ixtisoslashuvi, texnologik operatsiyalar bilan tavsiflanadi.

19 asr oxiri va 20 asr boshlaridagi umumiy holat o'z vazifalarini ko'r-ko'rona bajarishni va ma'muriyatga so'zsiz itoat qilishni talab qildi, shuning uchun ishchilar va menejerlar o'rtasidagi munosabatlar ko'rib chiqildi<sup>24</sup>

**Maktabning rivojlanish tarixi** 1911-yilda amerikalik muhandis tomonidan nashr etilganidan keyin menejmentga

<sup>24</sup> N.K. YOTDOSHEV, G.E. ZAXIDOV - «O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati» nashriyoti TOSHKENT - 2018.B.18

spazmodik qiziqish paydo bo'ldi **Frederik V. Teylor** uning kitobi "Ilmiy boshqarish asoslari" hisoblanadi. O'sha vaqtdan boshlab an'anaviy ravishda bu fanni boshqarish va mustaqil tadqiqot sohasini tan olishning boshlanishi deb hisoblanadi.

O'sha tarixiy davrda so'nggi uch asr davomida rivojlanib borgan aqlning aql-idrok usullariga cheksiz ishonch bor edi. Ilm-fan va yangi texnologiyalar yutuqlari buni faqat tasdiqladi. O'sha paytdagi ilmiy va ratsionallik eng yaxshisini anglatardi. Ilmiy tushunarsiz, hisoblab chiqiladigan, elementlarga ajraladigan deb tushunilgan. Ko'rinib turibdiki, samarali tashkilot qurish masalalariga qat'iy ilmiy asoslarni qo'llash ularga yagona to'g'ri javoblarni topishga imkon beradi.

F.V.Teylor Jermantaun (AQSh) da taniqli va boy Filadelfiya oilasida tug'ilgan. O'rta ma'lumotni Evropada olgan. Filadelfiyaning band bo'lgan biznes hayoti, Teylor oilasining ko'plab tanishlari - ishbilarmonlar, sanoatchilar, siyosatchilar, ziyolilarning gullari - shubhasiz kelajakda Amerikani ulug'laydigan kishining shaxsiyatini shakllantirishga ta'sir ko'rsatdi. F.V. Teylor 1878-yilda Stivens institutini mashinasozlik mutaxassisligi bo'yicha tugatgan. Xuddi shu yili u Midvel Steel kompaniyasining (Baytlahmdagi eng yirik metallurgiya zavodlaridan biri) mexanik do'koniga kirib, u yyerda ma'muriy apparatda barcha bosqichlarni bosib o'tdi

Zavodda ishlayotganda F.V. Teylor yuqori tezlikda metallga ishlov berish usullari sohasida birinchi tajribalarni o'tkazishni boshladi, bu keyinchalik unga shon-sharaf keltirdi. U 26 yilni o'zining asosiy ixtirosiga bag'ishladi va Bart bilan birgalikda maxsus yo'nalish yaratdi. Uning yordami bilan o'n to'rtta mustaqil o'zgaruvchilar bilan ishlash mumkin edi. Bosh muhandis lavozimiga tayinlangan F.V. Teylor yuqori tezlikda ishlaydigan usullarni ishlab chiqarishga joriy etishga kirishdi va bu yerda ishchilarning qarama-qarshiligi muammosi paydo bo'ldi.

Ushbu qarshilikni sindirish uchun u o'sha vaqt uchun odatlangan majburlash usullarini ishlatgan, ishdan bo'shatish yoki ish haqi darajasini pasaytirishgacha, ishdan bo'shatilganlarning o'rniga yangi ishchilar yollash va hokazo. Ba'zi ishchilar jazodan

qo'rqib, o'zlarining mehnat zichligini oshirdilar, bu esa qolganlarning noroziligini keltirib chiqardi. Ishchilar shu qadar bosim ostida edilarki, ular ishlab chiqarish stavkalarini pasaytirishga yoki fabrikani tark etishga majbur bo'ldilar. FW Teylorga ham tahdid qilingan. Ko'rinib turibdiki, ishchilar va ma'muriyat o'rtasidagi bu qarama-qarshilik, boshqalar qatorida, boshqaruv tizimini ishchilar va ma'muriyat manfaatlari bir xil bo'ladigan tarzda qayta qurish zarurligi haqida o'ylashning sabablaridan biri bo'lgan.

Faoliyatining boshidanoq muhandis Teylorni ishlab chiqarishda mehnatni tashkil etishning ilmiy usullarini joriy etish imkoniyatlari eng ko'p qiziqtirgan. Po'lat zavodida ko'mir tushirayotgan ishchilarni kuzatib, u ishchilarning chiqishi belkurak shakli keladigan ko'mirning xususiyatlariga qanchalik mos kelishiga bog'liqligini payqadi. U ishchilarga turli shakldagi belkuraklardan foydalanishni taklif qildi. Oddiy mehnat operatsiyalaridagi ushbu takomillashtirish natijalari uni hayratda qoldirdi: ishchilarning mahsuldorligi bir necha bor oshdi. Ijodiy harakatlarni qo'llashning mutlaqo yangi yo'nalishi - mehnat operatsiyalari texnologiyasi ochildi.

Mehnat unumdorligi oshganligi sababli, ushbu mahsuldorlik bilan ishlashga qodir bo'lgan odamlarni tanlash va qobiliyatiga ega bo'lmaganlarni ishdan bo'shatish va bo'shatilgan moliyaviy resurslardan qo'shimcha moddiy rag'batlantirish uchun foydalanish mumkin bo'ldi. Konturlar ko'rsatilgan yangi tizim ishlab chiqarishni boshqarish va kadrlar bilan ishlash, menejerlardan bo'ysunuvchilarning ishini tashkil etishga ko'proq e'tibor berish orqali amalga oshiriladi.<sup>25</sup>

Yuqorida aytilganlarning barchasi F. Teylorning Teylor tizimi deb umumiy nom olgan odamlarni boshqarish muammolariga, uning asosiy tamoyillari va usullariga yondashuvida aks etadi.

Taklif etilayotgan tizimning mohiyati quyidagi to'rtta qoidaga asoslanadi:

1. Dalillarga asoslangan bilimlarni rivojlantirish mehnat

---

<sup>25</sup> Kravchenko A. I. - Menejment tarixi: universitet talabalari uchun darslik. —M.: Akademik loyiha, 2000, 56-bet.

faoliyati. Teylorning ta'kidlashicha, amalda menejerlar odatda ishchi maqbul sharoitda qancha ish qila olishini bilishmaydi. Boshqa tomondan, ishchilar o'zlari aslida nima kutilayotganligi to'g'risida noaniq tasavvurga ega. Menejerlarning talablari va xodimlarning umidlari o'rtasidagi muvofiqlikka erishish orqali amalga oshirilishi mumkin. Agar xodim ilmiy asoslangan ish hajmini bajaradigan bo'lsa, u ishi uchun yuqori moddiy tovon olishga haqli bo'ladi.

2. Xodimlarni tanlash va o'qitish. Xodimning unga mos kelishiga ishonch hosil qilish uchun kasbiy fazilatlar ilmiy asoslangan me'yorlar buning uchun ishlab chiqilgan mezonlardan foydalangan holda ishchilarni tanlashi kerak. Teylor bunday tekshiruvni o'tkazish ishchilarga ma'lum ish joylarida birinchi darajali bo'lishiga va shu bilan boshqalarning daromadlarini kamaytirmasdan o'zlarining daromadlarini oshirishga imkon beradi deb ishongan.

3. Ish bilimlarini tanlangan ishchilarning ish imkoniyatlarini oshirish bilan birlashtirish. Menejer va unga bo'ysunadigan xodim o'rtasidagi o'zaro ta'sir o'tkazish jarayoni, bu ilmiy boshqaruv usullari vositasida amalga oshiriladi, Teylor o'ziga xos "ongdagi inqilob", ish mazmunining yangi ko'rinishi sifatida qaraladi. Mehnat jarayoniga jalb qilingan ikki tomon, o'lchamlari cheklangan pirogni bo'laklarga ajratishdan ko'ra, pirogning umumiy hajmini oshirishga e'tibor qaratishlari kerak.

4. Rahbarlar va xodimlar o'rtasida javobgarlikni taqsimlash shaklida mehnat va tashkiliy faoliyat turlarining ixtisoslashuvi. Tashkilot shaxsiy javobgarlikni qat'iy taqsimlashi kerak. Menejerlar xodimlarga ilmiy asoslangan ish topshirig'ini berishlari va uning bajarilishini doimiy nazorat qilib turishlari shart. Xodimlardan yuklatilgan vazifani faqat ilmiy asoslangan ish usullaridan foydalangan holda bajarish talab etiladi. Bunday javobgarlikni taqsimlash tizimida mehnat vazifasini bajarmaganlik chiqarib tashlanadi. Haddan tashqari to'ldirilgan holatlar uchun qo'shimcha moddiy ish haqi taqdim etiladi. Menejer va xodim o'rtasida javobgarlikni to'g'ri taqsimlash bilan, mehnat ziddiyati ehtimoli butunlay chiqarib tashlanadi.

F.V. Teylor korxonada menejment tizimi bo'lishi kerak degan fikrni ilgari surdi. Boshqaruv ishlab chiqilgan va sinovdan o'tgan usullar yordamida amalga oshirilishi kerak. Boshqaruv tizimi va ishni tashkil etish loyihalashtirilishi mumkin. U tashkilotni boshqarish uchun funktsional tuzilmani ishlab chiqdi, unga ko'ra biron bir menejer ish jarayonini nazorat qilishi va ko'rsatmalar berishi kerak emas, balki har biri o'z vazifasiga ko'ra bir nechta ishlarni bajarishi kerak. Teylor har bir menejer ishchilarni ko'proq foyda keltirishi mumkin bo'lgan joylarga jalb qilishi, o'qitishi va joylashtirishi, ularga vazifalar qo'yishi, moddiy resurslarni taqsimlashi va oqilona sarflanishini ta'minlashi, xodimlarning yuqori mahsuldorligini rag'batlantirishi, ularning harakatlarini o'z vaqtida kuzatishi va erishilgan yutuqlarni mukofotlashi kerakligini ko'rsatdi.

Asosiy qoidalar **Teylor tizimlari** bir qator umumiylikni shakllantirishga imkon berdi

Ular quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. Eng oqilona texnika va harakatlarni loyihalashtirish maqsadida mehnat jarayonini o'rganish;
2. Ma'lumot beruvchi ishchini tanlash uchun odamlarni oqilona ish uslublariga tanlash va o'qitish;
3. Xodimlarni iqtisodiy rag'batlantirish bo'yicha takliflarni ishlab chiqish uchun mehnat topshirig'ini belgilash.

Ko'rinib turibdiki, Teylorning butun tizimi ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga qaratilgan. Ishchilar ishlashi kerak, deb ishongan Teylor va menejerlar o'ylashlari kerak. O'z-o'zidan bular tashkilotning samaradorligiga hissa qo'shadigan muhim maqsadlardir, ammo qat'iy maqsad, aniq belgilangan tuzilma va tashqi o'rnatilgan standartlar orqali ushbu maqsadlarga erishish talablari tashkilot xodimlari va rahbarlarining o'zgaruvchan tashqi sharoitlarga moslashuvchan moslasha olmasligiga olib kelishi mumkin.

F.V. Teylor birinchi bo'lib operatsiyani tarkibiy elementlari - texnika, texnikalar, harakatlar majmualariga ajratdi, shuningdek, turli xil asboblardan foydalanishda jonli mehnat xarajatlari va uning unumdorligi bo'yicha tadqiqotlar o'tkazdi.

Asosiy F.V. Teylor beshta *boshqaruv vazifalarini tuzdi*. Muayyan vazifani bajarishning eng yaxshi (oqilona) usulini aniqlash uchun quyidagilar kerak:

- Takrorlanadigan ish operatsiyalari vaqtini va ularning elementlarini o'rganishga, ish qurollarini tipifikatsiyalash va standartlashtirishga asoslangan ilmiy usullardan foydalaning;

- Nafaqat jismoniy fazilatlariga, balki aqliy qobiliyatlarga ega bo'lgan ishchilarni tanlashni amalga oshirish;

- Ishchining ishlab chiqilgan standart texnika va harakatlarga aniq amal qilish qobiliyatini o'rgatish, o'qitish va rivojlantirish;

- Topshiriqning sifati va muddatini kafolatlash uchun mo'ljallangan mehnatni rag'batlantirishning iqtisodiy usullarini ishlab chiqish;

- Ishni rejalashtirish va tashkil etishni amalga oshirish, bu mas'uliyat ishchilarga emas, balki menejerlarga yuklanadi.

Oxirgi vazifa shundan iboratki, sanoat ishlab chiqarishni rivojlantirishning zavodgacha bo'lgan bosqichida ishchilar o'z mehnatlarini mustaqil ravishda tashkil qildilar, ish vaqti va davomiyligini, aniq vazifalarning usullari va intensivligini aniqladilar.

Yaxshilashga mo'ljallangan boshqaruv faoliyati yo'nalishlari ishlab chiqarishni, mehnat resurslari (ishchilar va menejerlar), zaxiralar, ichki muhitdagi resurslar va mahsulotlarning oqimlari (fabrikada).

U boshqaruvni asosiy boshqaruv funktsiyasi deb hisoblagan va ish vazifasini elementlarga ajratish keraksiz, mantiqsiz bo'lganlarni yo'q qilishga, ularni bajarish ketma-ketligini o'zgartirishga va butun mehnat jarayoni ustidan nazoratni kuchaytirishga imkon beradi deb hisoblagan.

Teylor tomonidan ishlab chiqilgan mehnat faoliyatini tahlil qilish tamoyillari, mehnat vazifasini faoliyatning maqsadi sifatida belgilash, xodimlarni tanlash va kasbiy tayyorgarligi, mehnatni iqtisodiy rag'batlantirish hozirgi kunga qadar o'z ahamiyatini saqlab qoldi. Ular, avvalgidek, ish uchun motivatsiya mexanizmlarini tahlil qilish va maqsadga muvofiq xatti-



harakatlar, tashkilot xodimlari bilan ishlash kabi bo'limlarda muhim ahamiyatga ega.

### **3. Ilmiy menejment maktabining asosiy yutuqlari:**

Odamlarni boshqarish fan, mustaqil o'rganish sohasi sifatida tan olingan;

Ushbu fanning eng muhim vazifasi ishlab chiqarish sohasidagi mehnat samaradorligini oshirish;

Odamlarni boshqarish ishi insondan o'ziga xos fazilatlarni talab qiladi - o'ylash qobiliyati va bo'ysunuvchilarning ishini tashkil qilish uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olish;

Ilmiy tadqiqotlar hamma uchun zarurdir alohida tur mehnat faoliyati;

Vazifani amalga oshirishning eng yaxshi usullarini aniqlash uchun ilmiy tahlillardan foydalanish;

Rejalashtirish va fikrlashni alohida jarayonga ajratish;

Menejmentni mustaqil faoliyat turi, fan sifatida tasdiqlash, uning funktsiyalarini shakllantirish;

Korxonani oqilona boshqarish;

Ilmiy mezonlar asosida ishchilar va menejerlarni tanlash, ularning kasbiy tanlovi va kasbiy tayyorgarligi;

Ishlab chiqarishdagi funktsiyalarning ixtisoslashuvi, har bir xodim tomonidan o'zi uchun eng mos bo'lgan funktsiyalarni bajarishi;

Tizim moddiy rag'batlantirish ishchilar o'zlarining mahsuldorligini oshirish uchun (pul, ijtimoiy. innovatsiyalar va boshqalar);

Amalga oshirilgan ishlarni hisobga olish va nazorat qilish;

Ma'muriy va ijro ishlarini ajratish; ustalar, yetakchi xodimlar institutini joriy etish;

Innovatsiyalarni amaliy tatbiq etishda ma'muriyat va ishchilar o'rtasidagi hamkorlik;

Xodimlar va menejerlar o'rtasida javobgarlikni teng taqsimlash;

Vaqt yordamida ishchi harakatlarini o'rganishga asoslangan mehnatni ilmiy tashkil etishning bir qator usullarini ishlab chiqish, mehnat texnikasi va vositalarini standartlashtirish.

Ilmiy menejment maktabining asoschisi F.Teylor savolga javob topishga urindi: qanday qilib ishchini mashinadek ishlashga majbur qilish kerak? Ushbu maktab vakillari ishlab chiqarish va mehnatni boshqarish uchun ilmiy asos yaratdilar. 1920-yillarda. ushbu ilmiy yo'nalishdan mustaqil fanlar paydo bo'ldi: mehnatni ilmiy tashkil etish (YO'Q), ishlab chiqarishni tashkil etish nazariyasi va boshqalar.

Klassik (ma'muriy) maktabning maqsadi tashkilotni muvaffaqiyatli boshqarish uchun universal tamoyillar va usullarni yaratish edi. Ushbu maktabning asoschilari A. Fayol va M. Veber tashkilotni boshqarish tamoyillari va usullarini ishlab chiqdilar va butun tashkilot mashina kabi ishlashini xohladilar.

Insonlar bilan aloqalar maktabi asosiy e'tiborni jamoaga, ishchilarning ijtimoiy ehtiyojlariga e'tiborni kuchaytirishga qaratdi. Xulq-atvor fanlari maktabi shaxslararo munosabatlarni o'rnatish, motivatsiya, yetakchilik va individual ishchilarning individual qobiliyatlarini o'rganish usullariga e'tibor qaratdi.

Miqdor maktabining asosiy xarakteristikasi og'zaki fikrlashni modellar, belgilar va miqdoriy ma'nolar bilan almashtirishdir. Bu matematika, kibernetika, statistika kabi fanlarning yutuqlariga asoslanadi.

Ilmiy menejment maktabi nazariyasi tashkilotning barcha tarkibiy qismlarini ratsionalizatsiya qilish, tashkilotning barcha tarkibiy bo'linmalarini maqsadlariga yo'naltirish va umumiy maqsadga muvofiqligi g'oyalariga asoslangan.

Tashkilotda umumiy maqsadga muvofiqlik va ratsionallikka erishish, avvalambor, tashkilotning barcha organlari va pozitsiyalarini boshqarishning qat'iy ierarxiyasidir, bu esa eng qat'iy kompleks nazoratni amalga oshirishga yordam beradi.

**Frederik V. Teylor** (1856-1915) ilmiy boshqaruvning klassik nazariyasining otasi hisoblanadi. Ilmiy menejment maktabining shakllanishi uning 1911 yilda «Ilmiy boshqarish asoslari» kitobining nashr etilishi bilan bog'liq. U inson va moddiy resurslardan eng samarali foydalanish uchun boshqaruvga ilmiy yondoshish zarurligini birinchi bo'lib asoslab berdi. Teylor shaxsning samaradorligi bilan emas, balki tashkilot bilan qiziqdi.

Uning tashkilot boshqaruvini takomillashtirishga bo'lgan yondashuvi muhandislik yechimlarini birinchi o'ringa qo'yadi.

Uning nazariyasi bir tomonlama ta'sirni ta'minladi boshqaruv tizimi xodim va uning rahbarga bo'ysunishi to'g'risida bo'lgan. Rag'batlantirish va ishning harakatlantiruvchi kuchlari, Teylor olishni o'ylagan moddiy mukofot shaxsiy iqtisodiy foydalarga ishlash va qiziqish uchun edi.

Teylorning g'oyalari uning izdoshlari - G. Gant, F. Gilbrayt, G. Emerson tomonidan ishlab chiqilgan.

Ilmiy menejment kontseptsiyasi menejment ilmiy tadqiqotning mustaqil sohasi sifatida tan olingan suv havzasi edi.

Ilmiy menejment maktabining afzalligi shundaki, uning vakillari:

- mehnat unumdorligini oshirish uchun mehnatni ilmiy boshqarish zarurligini asoslab berdi;
- mehnatni ilmiy tashkil etish tamoyillarini ilgari surdi;
- samarali mehnat motivatsiyasi muammosini hal qilish zarurligiga yaqinlashdi.

Biroq, inson omili deyarli ushbu maktab e'tiboridan chetda qoldi.

#### **4. Menejment fanlari maktabining boshqaruv nazariyasiga qo'shgan hissasi.**

• Modellarni, shu jumladan iqtisodiy va matematik modellarni ishlab chiqish va qo'llash orqali murakkab boshqaruv muammolarini tushunishni chuqurlashtirish.

• Menejerlarga qiyin vaziyatlarda qaror qabul qilishda yordam beradigan miqdoriy usullarni ishlab chiqish.

• Foydalanish axborot texnologiyalari menejmentda.

• Umumiy boshqaruv nazariyasini ishlab chiqish.

Menejment fanlari maktabining ta'siri o'sib bormoqda, chunki u mavjud bo'lgan va keng qo'llaniladigan narsalarga qo'shimcha sifatida qaralmoqda.

Ushbu maktabning asosiy qoidalari:

1. Aniqlash uchun ilmiy tahlildan foydalanish yaxshiroq yo'llar vazifani bajarish.

2. Muammolarni hal qilish va ularning malakasini oshirish

uchun eng mos bo'lgan ishchilarni tanlash.

3. Ishchilarga vazifalarni samarali bajarish uchun zarur bo'lgan resurslarni taqdim etish.

4. Hosildorlikni oshirish uchun moddiy rag'batlantirishni tizimli va to'g'ri ishlatish.

5. Rejalashtirishni boshqa ish turlaridan ajratish.

F. Teylorning fikriga ko'ra, menejmentning asosiy vazifasi har bir xodimning maksimal farovonligi bilan birgalikda tadbirkorning eng katta farovonligini ta'minlash bo'lishi kerak. U asosiy qoidalarni ishlab chiqdi ilmiy boshqaruv va to'rtta boshqaruv tamoyillari, o'z boshqaruv tizimini ishlab chiqdi. Teylor tizimi fabrikalarda joriy qilindi va uning natijalarini berdi. Teylor fikrlash va rejalashtirish funksiyalarini ishni bajarishdan ajratish kerak deb hisoblagan.

Ilmiy menejment maktabining shakllanishi uchta asosiy fikrga asoslangan bo'lib, menejmentni rivojlantirishning dastlabki tamoyillari bo'lib xizmat qildi:

1. Mehnatni oqilona tashkil etish;

2. Tashkilotning rasmiy tuzilishini rivojlantirish;

3. Menejer va ishchi o'rtasidagi hamkorlik choralarini belgilash.

Maktabning asosiy qoidalari:

1. Ish unumdorligi va ishlab chiqarishni oshirish uchun xodimlarni moddiy rag'batlantirishdan foydalanish.

2. Vazifalarni (ishlarni) bajarishning eng yaxshi usullarini aniqlash uchun ilmiy tahlildan foydalanish.

3. Ishchilarni vazifalarni bajarish uchun zarur bo'lgan resurslar bilan ta'minlash.

4. Muayyan vazifalar uchun xodimlarni tanlash va ularni o'qitish.

5. Boshqarish funksiyalarini mustaqil faoliyat turiga taqsimlash.

6. Menejmentning oqilona usullarini tasdiqlash, ilmiy boshqarish mumkinligiga dalil.

Ilmiy menejment tushunchasi katta burilish nuqtasiga aylandi, shu tufayli menejment ilmiy tadqiqotlarning mustaqil yo'nalishi

sifatida keng tan olindi.

Klassik (an'anaviy) menejment maktabi: F.V. Teylor, X. Emerson, G. Gant, L. Jilbret, F. Gilbret, G. Ford, X. Xetvey, S. Tompson, A. Fayol, L. Gulik va L. Urvik, J. Mooney, A. Riley, E. Brech, L. Allen, M. Weber, M. Follett, R. Shelton.

Ushbu ilmiy maktab tadqiqotchilarining asosiy e'tiborini asosan boshqaruvning quyi darajalarida mehnat samaradorligi masalalari jalb qildi:

Hosildorlik va mehnat samaradorligini oshirish;

Kadrlar bilan ishlash (ishga qabul qilish, tanlash, qayta tayyorlash); xodimlarning mehnatini rag'batlantirish;

Ijtimoiy muammolarni hal qilish.

Ushbu maktabdan alohida olimlar guruhi ajralib turdi, ularning e'tiborini menejmentning umumiy funksiyalari va tamoyillari, menejerlar va korxonalar boshqaruvining barcha darajalaridagi rahbarlarning funksiyalari jalb qildi. Boshqaruv ma'muriy va funktsional maktabining eng taniqli vakillari bu A. Fayol, J. Muni, A. Reyli, L. Gyulik va L. Urvik, R. Devies, G. Konts, S. O Donnel, M. Veber, C. Bernardlar quyidagi savollarni ko'rib chiqdi:

- boshqaruvning asosiy tamoyillari;
- boshqaruvning asosiy funksiyalari;
- menejmentga texnologik yondashuv;
- tashkilot binosi;
- quyi, o'rta va yuqori darajadagi menejerlarning ishlash tamoyillari;
- hokimiyatni markazlashtirish va markazsizlashtirish;
- kuch va mas'uliyat;
- boshqaruv.

Mehnat motivatsiyasi va xodimlarning barqarorligi;

mehnat taqsimoti;

to'lovning adolatliligi;

1950 yillarning oxirlarida uning ba'zi vakillari nafaqat shaxslararo munosabatlarni, balki shaxsning o'zini ham o'rganadigan "xulq-atvori" fanlari maktabiga (bixevioistik

maktab) ajralib chiqishdi.<sup>26</sup>

### **Nazorat uchun savol va topshiriqlar:**

1. Zamonaviy boshqaruv boshlangan davr?
2. Ilmiy boshqaruv maktabi haqidagi tushunchalarning mazmuni?
3. Ilmiy menejment" maktabi, F. Teylor ta'limotining mazmuni va mohiyati?
4. Ilmiy va klassik boshqarish maktablarining tarixi va mazmuni?
5. Ilmiy menejment maktabining asosiy yutuqlari nimalardan iborat?
6. Ilmiy menejment maktabining kamchiliklarini ayting?
7. Menejment fanlari maktabining boshqaruv nazariyasiga qo'shgan hissasi nimalardan iborat?

### **Mustaqil o'qish uchun adabiyotlar:**

1. Sh.A. Tursunov, Sh.B. Rashidova "Menejment": (O'quv-uslubiy qo'llanma). - T.: TATU, 2014.B. 20
2. Yo'ldoshev N.Q., Nabokov V.I. "Menejment nazariyasi". Darlik. T.TDIU, 2013.- 433 b.
3. Qo'chqarov A.S. Menejment . O'quv qo'llanma. T.:TDIU, 2009 y. -120 b.
4. Qosimova D.S. Menejment nazariyasi. Darslik. T.2011.- 336b

---

<sup>26</sup> <https://hozir.org/menejmentning-ilmiy-maktablari-ilmiy-boshqarish-maktabining-as.html?page=9>

## **BOSHQARUVNING MUMTOZ (MA'MURIY) MAKTABI. A. FAYOLNING MA'MURIY NAZARIYASI**

### **Reja:**

1. Mumtoz boshqaruv maktabi vakili A. Fayolning boshqaruv tamoyillari
2. Firmani tashkiliy tuzilmasi tushunchasining shakllanishi

*Tayanch tushunchalar: samaradorlik, klassik maktabning asoschisi, prognozlash, rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish, "operativ" menejment, bixeyvioristlar.*

Bugungi kunda menejment san'atini Anri Fayol asarlarisiz tasavvur qilish qiyin. Bu fransuz kon muhandisi o'z karerasining eng qizg'in davrida ishlab chiqarishni imkon qadar samarali olib borish imkonini beruvchi soha nazariyotchisi va amaliyotchisi bo'ldi. Shuningdek, odam boshqaruvning ma'muriy maktabining yaratuvchisi sifatida tanilgan.

Anri Fayol (1841-1925) fransuz kon muhandisi bo'lib, uning ilmiy boshqaruv nazariyasi fayolizm nomi bilan mashhur bo'lib, kompaniya va tashkilotlarda zamonaviy boshqaruv uslublarining asosi bo'lgan.

Anri Fayolning xizmatlari ko'p va xilma-xil bo'lib, asosan menejment sohasida. Ularning hissalarini bugungi kunda ham tashkiliy nazariyalarda juda dolzarbdir.

Uning hissalarini tashkilotning samaradorlikka erishishi kerak bo'lgan tuzilmani belgilashga qaratilgan boshqaruv nazariyasi fayolismoning asoschisi edi. Shu sababli Fayol zamonaviy boshqaruv asoschilaridan biri sifatida tanilgan.

Uning eng qimmatli g'oyalari 1916 yilda frantsuz tilida nashr etilgan "Sanoat va umumiy boshqaruv" kitobida bayon etilgan (Fayol, 1949). U yyerda u boshqaruv tamoyillari va uning funksiyalarini ko'tardi.

Ba'zilar ma'muriy usullarning to'g'riligi va qo'llanilishiga shubha qilishadi, chunki ular Fayol tomonidan 100 yil oldin

ko'tarilgan. Biroq, ular hali ham havolalar bo'lib, zamonaviy jamiyatni tashkil etish jarayonlariga ta'sir qiladi.

## **2. Biografiya.**

Anri Fayol (fr. Henri Fayol, 1841-yil 29-iyul – 1925-yil 19-noyabr) - (84 yosh) fransuz kon muhandisi va boshqaruv amaliyotchisi, boshqaruvning ma'muriy (klassik) maktabining asoschisi.

Anri Fayol 1841-yil 29-iyulda Konstantinopolda tug'ilgan, u y yerda otasi Oltin shox orqali ko'prik qurilishiga rahbarlik qilgan. 1847 yilda uning oilasi Frantsiyaga qaytib keldi. A. Fayol Lion litseyida, so'ngra Sent-Eten shahridagi Milliy oliy konchilik maktabida tahsil oldi, uni 1860-yilda tugatdi, shundan so'ng Compagnie de Commentry – Fourchambeau – Decazeville kon kompaniyasiga ishga joylashdi, unda 1888-yildan 1918-yilgacha boshliq bo'lib ishlagan. 1916-yilda, Teylor o'zining mehnatni ilmiy tashkil etish nazariyasini e'lon qilganidan bir necha yil o'tgach, Fayol "Umumiy va sanoat boshqaruvi" ni nashr etdi.

### **Anri Fayolning shaxsiyati:**

Amerikalik F. Teylor kabi A. Fayol ham ijtimoiy va manfaatlar va shaxsiy fazilatlarini boshqaruvchi edi. G. Emerson singari, Fayol ham turli qiziqishlarga va keng bilimga ega bo'lgan favqulodda, ijodiy shaxs edi. Anri Fayol (1841-1925) tog'-kon muhandisi bo'lgan. Asli frantsuz bo'lib, u butun umri davomida "Comambo" kompaniyasining fransuz kon-metallurgiya sindikatida avval muhandis, keyin esa bosh ofisda ishlagan. 1886 yildan 1918 yilgacha u sindikatning boshqaruvchi direktori (32 yil) edi. U bosh direktor etib tayinlangan paytda kompaniya bankrotlik yoqasida edi.

Fayol nafaqaga chiqqanida (1918) konsern Birinchi jahon urushi davrida Frantsiya mudofaasiga xissa qo'shgan eng yirik, samarali ishlaydigan korxonalaridan biriga aylandi. Fayol nafaqada bo'lganida, iqtisodiy faoliyatning turli sohalarida (tamaki sanoati, pochta va telegraf bo'limi) tadqiqotlar uchun buyurtmalarni bajarish bilan shug'ullanadigan Ma'muriy tadqiqotlar markazini yaratdi va unga rahbarlik qildi.



Fayol Faxriy legion ordeni va boshqa davlat mukofotlari bilan taqdirlangan, yuqori ilmiy unvonlarga ega edi. Fayol klassik maktabning asoschisi hisoblanadi. U o'z tadqiqotida amerikalik emas, balki ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish bo'yicha Evropa, xususan, frantsuz tajribasidan foydalangan. U birinchi navbatda boshqaruv jarayonining o'ziga e'tibor qaratdi, u ma'muriy xodimlarga tashkilot maqsadlariga erishishda yordam berish uchun mo'ljallangan ma'muriy funktsiya sifatida qaradi.

Fayolning asosiy asari 1916-yilda yozilgan "Umumiy va sanoat boshqarmasi" asaridir. Bu kitobda u boshqaruv tajribasini umumlashtirib, boshqaruvning mantiqiy izchil tizimli nazariyasini yaratdi. Fayol kontseptsiyasi har qanday korxonada ikkita organizm mavjud degan pozitsiyaga asoslanadi: moddiy va ijtimoiy. Birinchisiga mehnatning o'zi, mehnat vositalari va mehnat obyektlari jami kiradi, ikkinchisi ostida u mehnat jarayonidagi odamlarning munosabatlarini nazarda tutgan. Bu munosabatlar Fayol tadqiqotining predmetiga aylandi, tadqiqot doirasini ataylab cheklab qo'ygan. Anri Fayol voyaga etgan umrining ko'p qismini Fransiyaning ko'mir va temir rudasi kompaniyasida avval muhandis, keyin esa bosh qarorgohda ishlagan.

Fayol o'zi rahbarlik qilgan kompaniya muvaffaqiyatini menejmentda bir qator oddiy, ammo muhim tamoyillarni izchil va tizimli qo'llash bilan bog'ladi. Fayol birinchi bo'lib boshqaruv faoliyatining o'zini mustaqil tadqiqot obyekti sifatida ko'rib chiqishni taklif qildi. U 5 ta asosiy elementni ajratib ko'rsatdiki, uning fikricha, boshqaruv funktsiyalari shakllanadi: prognozlash, rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish.

Fayol birinchi bo'lib menejmentga top-menejmentning "eksklyuziv imtiyozi" sifatida qarashdan voz kechdi. Uning ta'kidlashicha, ma'muriy funktsiyalar tashkilotning har qanday darajasida mavjud va ma'lum darajada hatto ishchilar tomonidan ham amalga oshiriladi. Shuning uchun tashkiliy ierarxiya darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, ma'muriy javobgarlik shunchalik yuqori bo'ladi. Funktsiyalar boshqaruv jarayonining majburiy elementlari hisoblanadi. Ushbu elementlardan birining yo'qolishi butun

boshqaruv texnologiyasining buzilishiga olib keladi. Prinsiplar rahbarning subyektiv tajribasini o'zida mujassam etgan bo'lsa-da, shuning uchun ularni almashtirish va to'ldirish mumkin.

### **3. A. Fayolning boshqaruv va ish tamoyillari:**

Fayol o'z g'oyalari bilan shuhrat qozondi, ammo ular juda kech qabul qilindi. Faqat 1916-yilda Fayolning "Sanoat boshqaruvining asosiy xususiyatlari – bashoratlilik, tashkilotchilik, buyruq berish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish" asari nashr etildi. Bu ish Fayolning menejment faniga qo'shgan asosiy hissasidir. Aynan Anri Fayol Teylorning funksional boshqaruvi g'oyalarini va buyruqlar birligining eski tamoyilini o'zida mujassamlashtirgan, buning natijasida u yangi boshqaruv sxemasini oldi, keyinchalik bu zamonaviy tashkilot nazariyasining asosini tashkil etdi. Fayol zamonaviy menejment nazariyasining otasi deb ataladi, chunki u birinchi bo'lib zavod darajasidan yuqoriga ko'tarilgan, umuman boshqaruv tamoyillari va san'atini umumlashtirgan. Amerikalik menejment tarixchilarining fikriga ko'ra, Fayol 20 asrning birinchi yarmida menejment fanidagi eng muhim shaxsdir.

#### **Menejment faoliyatining oltita asosiy yo'nalishi:**

- 1) texnik (ishlab chiqarish, ishlab chiqarish, qayta ishlash);
- 2) tijorat (sotib olish, sotish, almashtirish);
- 3) moliyaviy (kapitalni jalb qilish va uni samarali boshqarish);
- 4) himoya (mulk va jismoniy shaxslarni himoya qilish);
- 5) buxgalteriya hisobi (inventarizatsiya, balanslar, ishlab chiqarish xarajatlari, statistika);
- 6) ma'muriy (foristang, tashkiliy, buyruqbozlik, muvofiqlashtirish va nazorat qilish).

Fayol menejmentni o'ziga xos faoliyat turi deb hisoblagan, bu bilan undan oldin hech kim shug'ullanmagan. U boshqaruv faoliyatining o'zi maxsus o'rganish obyektiga aylanishi kerak deb hisoblagan<sup>27</sup>.

18-asrning 70-yillaridan boshlab olim konchilikni rivojlantirishga oid bir qancha maqolalar yozdi. Nazariy olim o'z

---

<sup>27</sup> <https://www.evkoval.org/esse/biografiya-i-nauchno-prakticheskoe-nasledie-anri-fajolya>, Anri Fayolning tarjimai holi va ilmiy va amaliy merosi

asarlari ko'mir qatlamlarining hosil bo'lishi, ko'mirning o'z-o'zidan qizishi va boshqalarni ko'rib chiqdi. Yozuvchining dastlabki asarlari Fransiyaning ijtimoiy fanlar xabarnomasida, 1880 yillardan boshlab esa Fransiya Fanlar akademiyasi tomonidan nashr etilgan to'plamda nashr etilgan.

Kompaniyaning samaradorligi haqida o'ylab, odam ishchilar uchun sharoitlarni yaxshilashga intildi, xususan, mehnat taqsimotini yoqladi. 1900 yilda Fayol Komité Central des Houillères de France, Comité des Forges metallurgiya biznesi va ko'mir konlari bilan bog'liq tashkilotlarga a'zo bo'ldi. O'sha vaqtga kelib, nazariyotchi biznes boshqaruvini chuqur o'rganish zarurligi haqida aniq tasavvurga ega edi.

Erkak o'z xohishiga ko'ra kompaniyani boshqarish mumkin emasligiga ishondi. Bu ish sifatini, mehnat unumdorligini oshiradigan ilmiy asoslangan usullarni talab qildi. 1916-yilda Genri "Umumiy va sanoat boshqaruvi" kitobida ushbu mexanizmlarni tasvirlashga harakat qildi. Bu yerda fransuz o'zining fayolizm deb atagan nazariyasini taqdim etdi. Menejment asoschisi 1925-yil 19-noyabrda 84 yoshida vafot etdi. Olim Parijda dafn etilgan. O'lim sababi keng jamoatchilikka noma'lum.

Olimning kontsepsiyasiga ko'ra, boshqaruv jarayoni beshta o'zaro bog'langan va ayni paytda avtonom funksiyalardan iborat. Avvalo, korxonada rahbari bir qator ishlarni rejalashtira olishi kerak, keyin esa malakali tashkilotchi sifatida harakat qilishi kerak. Buning uchun siz buyruq berishni o'rganishingiz kerak.

Ko'rsatmalar xodimlarga tushunarli bo'lishi, o'z vaqtida va to'liq bajarilishi uchun xo'jayin ish jarayonini muvofiqlashtirishi va nazorat qilishi kerak. Shunga asosanib, odam boshqaruvning 14 tamoyilini shakllantirdi. Ulardan ba'zilari ilgari boshqa ilmiy maqolalarda tilga olingan, bir narsa umumlashtirilgan, qolganlari esa Fayol tomonidan birinchi marta tuzilgan<sup>28</sup>.

Asarda tilga olingan fikrlar orasida olim korxonada ishlagan dastlabki yillarida o'ylagan mehnat taqsimoti qayd etildi. Korxonada faoliyatini yagona mexanizm sifatida tushungan fransuz

---

<sup>28</sup> <https://www.evko.org/esse/biografiya-i-nauchno-prakticheskoe-nasledie-anri-fajolya>. Anri Fayolning tarjimai holi va ilmiy va amaliy merosi

korporativ madaniyat masalalariga katta e'tibor berdi. Anri xodimlar almashinuviga qarshi chiqdi va bu tashkilotni zaiflashtirganini ta'kidladi.

Muallifning ba'zi tezislari yuqori boshqaruv uchun maxsus ko'rsatmalar mavjud edi. Shunday qilib, kompaniya rahbari o'z vakolatlaridan oshmasligi va o'z buyruqlarining oqibatlari uchun javobgar bo'lishi kerak. Fayol nazariyasi tezda firma va korporatsiyalar e'tiborini tortdi va menejerlar uchun qo'llanma bo'ldi.

Olim bilan bir vaqtda muhandis Frederik Teylor ham boshqaruv masalalariga qiziqib qoldi. Bu odamni Ilmiy boshqaruv maktabining asoschisi deb atashadi. Fayolizmga o'xshatib, muallifning g'oyalari **taylorizm** deb ataldi. Tadqiqotchi Xarrington Emerson ham Anri ijodidan ilhomlanib, "**Mahsuldorlikning o'n ikki tamoyili**" asarini yaratdi.

**Tadbirkor Genri Ford** frantsuz ta'limotining tarafdorlari qatorida edi. Xususan, tadbirkor o'z ishida Fayol nazariyasida sanab o'tilgan tamoyillardan foydalangan. Ular orasida intizom, mukofot va boshqalar bor. Nazariy olim Lindall Urvik frantsuz kon sanoati vakilining g'oyalari asosida 1943-yilda "Biznes boshqaruvi elementlari" kitobini yozgan<sup>29</sup>.

**Fayol menejmentning keng qabul qilingan 14 tamoyilini ishlab chiqdi:**

Shunday qilib, Fayol bugungi kunda "operativ" menejment deb ataladigan va u "rahbarlik" deb ataydigan "strategik" menejmentni farqlashga harakat qiladi. Kitobning ushbu qismida Fayol nazoratning beshta elementini sanab o'tish bilan cheklanadi va ularni batafsil ko'rib chiqish o'rniga (u buni biroz keyinroq qiladi) nazoratning asosiy tamoyillarini taqdim etishga kirishadi. U bu tamoyillar yoki ularni amalga oshirish o'zgarimas deb da'vo qilmaydi va ularning to'liq ro'yxatini keltirmaydi. Aksincha, u shunday yozadi: "Hukumat tamoyillarining soni cheksizdir, ... vaziyatning o'zgarishi qoidalarning o'zgarishiga olib kelishi mumkin, shuning uchun

---

<sup>29</sup> Anri Fayol tarjimat holl, boshqaruv nazariyasi, tamoyillari va boshqa hissalari, <https://24smi.org/celebrity/126519-anri-falol.html>

ma'lum darajada, buning mahsuli bo'lib chiqadi". Keyin u o'z faoliyatida alohida rol o'ynagan o'n to'rtta boshqaruv tamoyilini ko'rib chiqishga kirishadi<sup>30</sup>:

1. Mehnat taqsimoti.
2. Quvvat.
3. Intizom
4. Boshqaruvning birligi.
5. Rahbariyatning birligi.
6. Shaxsiy manfaatlarining umumiy manfaatlarga bo'ysunishi.
7. Mukofot.
8. Markazlashtirish.
9. Skalyar zanjir (kuch vertikal).
10. Buyurtma.
11. Adolat.
12. Xodimlarning barqarorligi.
13. Tashabbus.
14. Korporativ ruh (kadrlar birligi).

**1. Mehnat taqsimoti.** Ixtisoslashuv ya'ni ishchilarning o'z ish yo'nalishiga ega bo'lishligi va vazifalarni teng taqsimlanishi tushuniladi. U mehnat taqsimoti faqat texnik faoliyat bilan cheklanib qolmay, balki tashkilot faoliyatining barcha jabhalariga taalluqli bo'lishi kerak, deb hisoblagan. Biroq, bu masalada u vazifalarni asosiy elementlarga ajratadigan ilmiy boshqaruv tarafdorlarigacha bormadi. U "mehnat taqsimotining ham bizning tajribamiz, ham mutanosiblik hissi bilan belgilanadigan chegaralari bor" deb hisoblardi.

**2. Vakolat va mas'uliyat.** Vakolat - bu buyruq berish uchun berilgan huquq hisoblanadi. Mas'uliyat esa buning aksi. Qayerda vakolat berilgan bo'lsa, o'sha yyerda mas'uliyat vujudga keladi. Ya'ni inson o'ziga berilgan vakolatini ishga solgan holda ma'suliyatni his qiladi va ado etadi.

**3. Intizom.** Intizom rahbar bilan hodim o'rtasida o'zaro hurmatni, jamoat qoidalariga rioya qilishlikni, bir birlarini fikr mulhazalarini eshitishliklarini talab qiladi. O'rtalarida tuzilgan

---

<sup>30</sup> [http://dps.smr.tl.ru/Sheldrake/05\\_Fayol.htm](http://dps.smr.tl.ru/Sheldrake/05_Fayol.htm) Анри Файоль и Концепция администрирования

shartnomalarining qoidalariga amal qilishlikka undaydi. Fayol intizom turli tashkilotlarda turli shakllarga ega bo'lishi mumkinligiga ishonadi va buni talab qiladi. Va har doim ularning eng muhim elementlaridan biri ekanligini ta'kidlaydi. U korxonaning yakka tartibdagi egasi va ishchi o'rtasidagi shartnomalar muddati so'nib borayotganini ta'kidlaydi. Buning o'rniga, ish beruvchilar uyushmalari va kasaba uyushmalari o'rtasida shartnomalar tuziladi.

**4. Yakkaboshchilik.** Ishchi to'g'ridan to'g'ri boshliqidan buyruq olishligini ta'minlaydi. Fayolning fikricha, ikki tomonlama tartiblar har holda keskinlik, chalkashlik va nizolar manbai hisoblanadi. U buyruq funksiyalarini shaxslar o'rtasida taqsimlash tendentsiyasi va turli bo'limlar o'rtasidagi chegaralarning xiralashishi haqida gapiradi. Ushbu jarayonlar natijasida mas'uliyatsizlik hissi paydo bo'ladi va oddiy aloqa aloqalari o'z ma'nosini yo'qotadi. Ba'zi hollarda yuqori martabali rahbar o'rta darajadagi menejerlarni chetlab o'tib, ishchilarga buyruq berishi mumkin. Fayol yozadi: Agar bunday xatolar takrorlansa, ikki tomonlama bo'ysunish holati yuzaga keladi, uning barcha oqibatlari, ya'ni ba'zi qo'l ostidagilarning sarosimaga tushishi, ishdan bo'shagan ba'zi rahbarlarning g'azabi va noroziligi sabab bo'ladi.

**5. Yo'nalishni bir xilligi.** Bir maqsad uchun birlashgan har bir guruhning o'zlarining yagona rejalari doirasida ishlashlari va bunga bitta rahbar ega bo'lishligi tushuniladi. Fayol ta'biri bilan aytganda, "Bu harakat birligi, kuchlarni muvofiqlashtirish va maqsad sari yo'naltirish shartidir. Ikki boshli tana ham ijtimoiy, ham hayvonot olamida yirtqich hayvondir va odatda omon qolmaydi".

**6. Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatlarga bo'ysundirish.** Alohida hodim yoki guruhning manfaatlari bir-biriga zid kelmasligi o'zaro guruh bo'lib manfaatli ish tutishlik nazarda tutiladi

**7. Xodimlarni taqdirlash.** Xodimlarning ishonchini qozonish va ularning hamdardligini oshirish uchun ularga adolatli ravishda mehnatiga haq to'lash tushuniladi. U shunday xulosaga keladi:

“Ishchi qanday mukofot olishidan qat’iy nazar – pul yoki issiqlik, yorug’lik, boshpana, oziq-ovqat kabi imtiyozlar – uning ma’nosi ishchining ehtiyojlarini qondirishdan iborat”

**8. Markazlashish.** Barcha ishlarni va ishchilarni markazdan turib boshqarish. Tashkilot qanday tuzilmaga ega bo’lishi kerak - markazlashtirilgan yoki markazlashmagan bo’lishi kerakligi haqidagi savolni ko’rib chiqib, Fayol uni tirik organizm bilan taqqoslaydi. “Har qanday organizmda, hayvonot va ijtimoiy, sezgilar miyaga yoki boshqaruv organiga boradi va buyruqlar ikkinchisidan organizmning barcha qismlariga o’tib, uni harakatga keltiradi”. Fayolning asosiy g’oyalaridan biri tashkilotlarning mashinalardan ko’ra ko’proq tirik organizmlarga o’xshashligi edi. Shunga ko’ra, u printsiplarni kuch bilan o’rnatish emas, balki vaziyatga qarab pragmatik foydalanish kerak deb hisobladi. U markazlashtirish haqida shunday yozadi: “Markazlashtirish yoki markazsizlashtirish masalasi o’lchov masalasi, ma’lum bir vaziyat uchun optimal qurilmani topish masalasidir.

**9. Boshqarishdagi ierarxiya.** Bunda quyi daraja yuqoridan nazorat qilinadi va yuqoriga boysunadi. Har bir ishchining ish o’rniga qarab shajara tuziladi. Ushbu yondashuv “tuzoq” deb ataladi. Bir xil darajadagi shaxslar o’rtasidagi muloqotning ushbu usuli berilgan ierarxik darajadan tashqariga chiqmasdan individual muammolarni hal qilishga imkon beradi<sup>31</sup>.

**10. Tartib.** Hamma o’z o’rnida bolishi va o’z burchini ado etishi lozim. Yani hamma o’zining bo’yniga yuklatilgan ish vazifasidan chetga chiqmagan holda faoliyatini to’g’ri tartibga solishi tushuniladi

**11. Adolat.** Tashkilotda adolatning hukm surishi - bu qonunning ustuvorligi bilan rahmdillikning uyg’unlashuvi yani insonning mehnatini adolatli ravishda tartiblash va unga xaq to’lash tushuniladi.

**12. Xodim uchun ish joyining doimiyliigi.** Agar ish joyi aniq muqim bo’lmasa tashkilot faoliyati samaradorligi keskin pasayib ketadi. O’z ish joyini doimiy egasi bo’lish harakatida bo’lgan oddiy

---

<sup>31</sup> Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. - СПб: Питер, 2001, с. 85-106.

rahbar bir joyda muqim ishlashni istamaydigan iste'dodli rahbardan ming chandon yaxshi.

**13. Tashabbus.** Tashabbus - bu yangi innavatsion rejalarni ishlab chiqish va uning o'z vaqtida bajarilishini ta'minlashdir.

**14. Korparativ ruh.** Bu tashkilot a'zolari ya'ni ishchilar o'rtasidagi o'zaro ishonch va ittifoqdir. Ittifoq natijasida ularda yengilmaslik hissi vujudga kelib tashkilotning yanada uzoq manfaatli umr ko'rishiga o'z hissasini qo'shadi. Ittifoq - bu yengilmas kuchdir<sup>32</sup>.

#### **4. A. Fayolning menejment fani rivojiga qo'shgan hissasi:**

- Menejment o'zaro bog'liq operatsiyalardan iborat universal jarayon sifatida qaraladi;
- Universal boshqaruv tamoyillari tizimini yaratdi;
- Shakllangan umumiy boshqaruv funksiyalari;
- Butun tashkilotni boshqarishning tizimli nazariyasini shakllantirdi<sup>33</sup>.

#### **Firmani tashkiliy tuzilmasi tushunchasining shakllanishi**

A. Fayol ta'limoti asosida 20 yillarda firmani tashkiliy tuzilma tushunchasi shakllandi. O'zaro bog'langan tizim elementlari o'zaro bog'langan harakatlar majmui boshqaruv funksiyalaridan iborat<sup>34</sup>.

*Ishlab chiqilgan tamoyillar boshqaruvining mohiyati quyidagilardan iborat: mehnat — bo'linishi; obro' va hokimlik mas'uliyati; tartib; rahbariyat birligi; ehtiyotkorlik birligi; alohida qiziqishni umumiyga bo'ysundirish; mehnatga mukofot; markazlashtirish va markazlashtirilmaganlik o'rtasidagi balans; bir pog'onadagi menejerlarni muvofiqlashtiruvchi tartib; adolat; mehr va tartib; perso- nal muqimligi; tashabbus*

Menejmentga ilmiy yondoshuvda yo'l qo'yilgan kamchiliklar bo'lgani bois insoniy munosabatlar maktabi vujudga keldi. (30—50-yy. XX asr). Bu maktabning asoschisi amerikalik psixolog E. Mayo (1880—1949-y.) bo'lgan. Uni konsepsiyasining mazmuni shundan iborat: ish, ishlab chiqarish jarayoni ishchi uchun ishlab chiqarishda ijtimoiy va psixologik o'rniga nisbatan kamroq

<sup>32</sup> <https://fayllar.org/anri-fayolning-bo-shqarish-tamoyillari.html>

<sup>33</sup> <https://www.evkova.org/esse/blogrfiya-i-nauchno-prakticheskoe-nasledie-anri-fajolya>. Anri Fayolning tarjimai holi va ilmiy va amaliy merosi

<sup>34</sup> M.Mahkamova va S.Shmigidin "Menejment" 2007 yil 10 bet



ahamiyatga ega. Shundan kelib chiqadiki barcha ishlab chiqarish va boshqaruv muammolari odamlar munosabatlari pozitsiyasidan ko'rib chiqilishi lozim.

«Xulq-atvor ilm maktabining» faoliyati 50—60-yillarga to'g'ri keladi. Ushbu maktab o'z nomini psixologik atamalar bixeyvia, bixeyviorizm (xulq-atvor) orqali topdi. Bu nazariyaning mohiyati shundan iborat: menejment va ishchi o'rtasidagi munosabat, ishlovchi ishlagani uchun mukofot olib va samaradorli ish bilan javob qaytarish munosabatidir.

“Inson munosabatlari maktabi”ning asoschisi E. Mayo ishchilar guruhini — ijtimoiy tizimi deb aniqladi, ular o'zining nazorat tizimiga ega. Bunday tizimga ta'sir qilib, mehnat natijalarini yaxshilasa bo'ladi. 40—60 yillarda “Inson munosabatlari maktabi”ga bixeyvio ristlar o'z hissalarini qo'shdilar. Ular bir qator dalillar nazariyasini ishlab chiqdilar. Ulardan biri A. Maslouning iyerarxik iste'mol nazariyasi hisoblanadi.

#### **U quyidagi shaxsiy iste'mol tasnifini tavsiya qildi:**

- Fiziologik.
- Mavjudlik xavfsizligi.
- Ijtimoiy (kollektivga tegishli, muloqot, o'ziga e'tibor, boshqalar to'g'risida qayg'urish va boshqalar).
- Prestij (obro', xizmat statusi, izzat-hurmat).
- O'z fikrini bildirish, maqsadlarga erishish va shaxsiy o'sishda o'z imkoniyatlaridan to'liq foydalanish.

Maslouning iste'mollarga bergan bahosi asosida ishchilarning ishlab chiqarish faoliyatini qondirish mumkin. Shu maktabning faol vakillaridan biri amerikalik olim D. Makgregorni (1906—1964) aytib o'tishimiz lozim. Uning ta'limoti “Inson munosabatlari” maktabida mashhur. Uning nazariyasi (X va Y) asosida ishchilarning quyidagi tasniflari yotadi:

X nazariyasi — o'rtacha shaxs befahm ishdan qochadi, shuning uchun uni doimo majburlab, nazorat qilib va yo'naltirib turish kerak. Bunday toifadagi odamlar rag'batlantirishni xohlaydilar, mas'uliyatdan qochadilar, o'z xavfsizligi to'g'risida qayg'uradilar.

U nazariyasi — tabiatan passiv odamlar emas. Ular tashkilotdagi ish natijasida shunday bo'lib qolganlar. Bunday toifadagi odamlarda xuddi dam olish zarur bo'lganidek o'z jismoniy va aql mehnatini tabiiy sarflaydilar. Shunday odam nafaqat mas'uliyatni o'z zimmasiga oladi, balki unga intiladi. U nazoratga muhtoj emas, chunki u o'zini nazorat qila oladi.

Anri Fayol menejment tarixidagi asosiy shaxs edi. Uning ijodining o'ziga xos xususiyatini ortiqcha baholab bo'lmaydi. Fayol birinchi marta o'zgalarning ishini emas, balki o'zining burch va mas'uliyatini jiddiy ilmiy tahlildan o'tkazdi. U o'zining ma'muriy vazifalarini kamdan-kam hollarda xolislik bilan ko'rib chiqdi.

### **Nazorat uchun savol va topshiriqlar:**

1. Firmani tashkiliy tuzilmasi tushunchasi qachon shakllandi?
2. Menejmentda klassik yoki ma'muriy maktablar asoschilari kimlar?
3. Mumtoz boshqaruv maktabi vakili A. Fayolning boshqaruv tamoyillari
4. Firmani tashkiliy tuzilmasi tushunchasining shakllanishi
5. A. Maslouning iyerarxik iste'mol nazariyasining mazmuni?

### **Mustaqil o'qish uchun adabiyotlar:**

1. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. - СПб: Питер, 2001, с. 85-106.
2. Valovoy D. V. menejment tarixi: darslik. - M.: infro-M, 1997. - 256 b.
3. Ivanov V. N. Patrushev V. I., ijtimoiy menejment, Moskva, 2001, s. 256.
4. Menejment tarixi: universitetlar uchun darslik. - M.: birlik - DANA, 2000.

## M. VEBERNING BYUROKRATIYA NAZARIYASI VA MENEJMENT SOTSILOGIYASI

### Reja:

1. Klassik boshqaruv maktabi namoyondasi M. Veberning byurokratiya konsepsiyasini yaratilishi.
2. Menejment sotsiologiyasi. Oila va nikoh – sotsial instituti.
3. Sotsial stratifikatsiya va sotsial harakatchanlik (mobillik) nazariyasi sinfiylik ta'limotiga qarshi g'oya sifatida.

*Tayanch tushunchalar:* Sotsial stratifikatsiya, "ideal tip", "Iqtisodiyot va jamiyat", "Ideal byurokratiya", sotsial harakatchanlik (mobillik), "Tinch boshqarish inqilobi".

**Klassik boshqaruv maktabi namoyondasi M. Veberning byurokratiya konsepsiyasini yaratilishi.** Jamiyatning subektiv munosabatlari va ularning o'zaro bir-biriga ta'sirini tadqiq etishga qaratilgan yo'nalish boshqaruvda sotsiologik yo'nalishni tashkil etadi. Bu nazariya nemis sotsiologi Maks Veber (1864-1920) tomonidan ishlab chiqilgan. Maks Veber faylasuf, tarixchi, iqtisodchi va sotsiolog. U 1864-yilda Erfurtda (Prussiya) tug'ilgan va 1893-yildan u turli universitetlarning iqtisodiy fakultetlarida professor bo'lib ish boshlagan. O'sha yillarda u otasining o'limi tufayli uyqusizlik, depressiya va boshqa ruhiy kasalliklarga duchor bo'lgan, bu unga juda qattiq ta'sir qilgan. 1903 yildan boshlab u ijtimoiy fan jurnalining muharriri sifatida ish boshladi, bu unga ko'plab sayohat qilish va dunyoning turli madaniyati va dinlarini o'rganish imkonini berdi.

Uning sotsiologiyadagi dastlabki tadqiqotlari ko'proq sanoat sohasiga qaratilgan bo'lsada, uning jamiyat haqidagi ishlari va "ideal tip" to'g'risidagi tushunchasi unga katta shuhrat keltirdi.

Veberning tadqiqotlari har doim bir subyektning boshqasiga ta'siri yoki boshqalarga nisbatan harakatining maqsadi va ma'nosi sifatida tushunilgan ijtimoiy harakatlarning talqini doirasida (shunchaki empiriklikdan tashqari) muhokama qilingan.

Bularning barchasi umumiy sotsiologiyaning bir bo'lagi

sifatida keng qamrovli boshqaruv sotsiologiyasi deb nomlanishiga olib keldi.

Veber sotsiologiyaning asosida xatti-harakatlar yotadi, deb hisoblaydi. Veber xatti-harakatlar bilan ijtimoiy xatti-harakatlarning o'rtasidagi farqlarni ochib berishga intiladi. Olimning nazdida, harakat - bu kishilarning o'z harakatlariga ma'no va mazmun bag'ishlash jarayonlaridagi faoliyatlaridir.<sup>35</sup>

M. Veberning fikricha **ijtimoiy harakat** - bu subekt o'z xatti-harakatlarida boshqa odamlarning ta'siriga muvofiq shakllanadigan yaxlit munosabatlardir. Bu shuni anglatadiki, individual xatti-harakatlar, qandaydir tarzda, boshqa odamlarning xatti-harakatlari bilan belgilanib, ijtimoiy taqlid hodisasini vujudga keltiradi. Bu jihatdan ijtimoiy harakat subektiv ma'nolarga ega bo'lib, kutilmagan jarayonlarni o'z ichiga olgan avtomatik xatti-harakatlar uchun ajratilgan reaktiv xatti-harakatlardan farq qiladi.

**"Iqtisodiyot va jamiyat"**, Sotsiologiyaning keng qamrovli rejasi (1922) - bu Veber o'zining nazariyasini o'zida mujassam etgan asar. O'z vaqtida u XX asr boshqaruv sotsiologiyasining eng muhim asarlaridan biri hisoblangan.

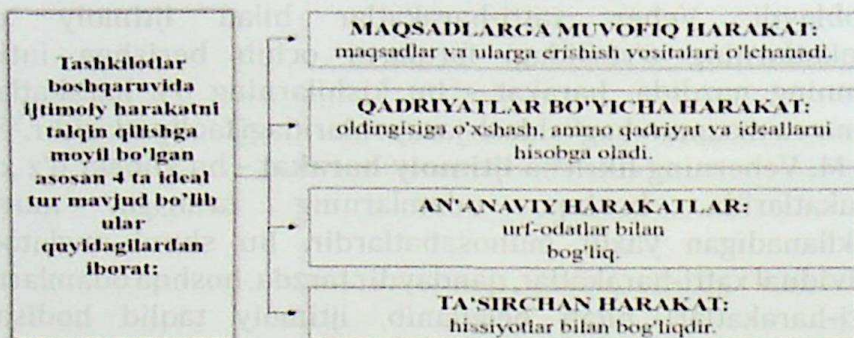
Biroq, bu asar Veberning kutilmagan o'limi (1920 y.) sababli to'liq tugallanmaydi. Asar dastlab (1922) uning bevasi M. Shnitger tomonidan va keyingi chop etilgan nusxalari (1956) noshir Y. Vinslermann tomonidan yakunlandi.<sup>36</sup>

Buning natijasida kitobning mazmuni bir necha bor turlicha talqin qilingan bo'lib, u aslida dastlab iqtisodiy va sotsiologik mavzularni o'qitish uchun qo'llanma yoki ma'lumotnoma sifatida ishlab chiqilgan. **Veberning tadqiqot uslubi** o'z davri uchun yangi konseptual va uslubiy vositani yaratdi. "Ideal tip" talqin obekti bo'lishi uchun haqiqatni soddalashtirishga harakat qiladi. Yagona ideal tur yo'q, lekin bir-biri bilan birlashtirilishi va shuning uchun turli xil ijtimoiy harakatlarni yaratishi mumkin bo'lgan bir nechta

<sup>35</sup> M. Bekmurodov, N. Yუსupova "Madaniyat sotsiologiyasi" Toshkent. "Yangi nashr" 2010 yil, 59-bet.

<sup>36</sup> G.E.Zborovskiy. Sotsiologiya tarixi. Moskva. Galdariki, 2004 yil

turlari mavjud. Uni (1-rasm) quyidagi rasmda ko'rishimiz mumkin.



1-rasm. Tashkilotlar boshqaruvida ijtimoiy harakatlarning namoyon bo'lish shakllari

1-rasmda keltirilgan tashkilotlar boshqaruvida ijtimoiy harakatning dastlabki ikkitasi oqilona harakatlar hisoblanib boshqaruvda yuqori samaradorlikka olib keladi, oxirgi ikkitasi esa boshqaruvda muvozanatning buzilishi va natijaning pasayishiga sabab bo'ladi.

*Veber tadqiqot natijalariga ko'ra jamiyat va davlat tushunchalari. Veber jamiyatni piyozning konsentrik qatlamlari sifatida ifodalash mumkin bo'lgan tarmoq sifatida tasavvur qiladi, bu yyerda ichkaridan, ijtimoiy harakatlar ushbu tarmoqning birinchi instansiyasi hisoblanadi.*

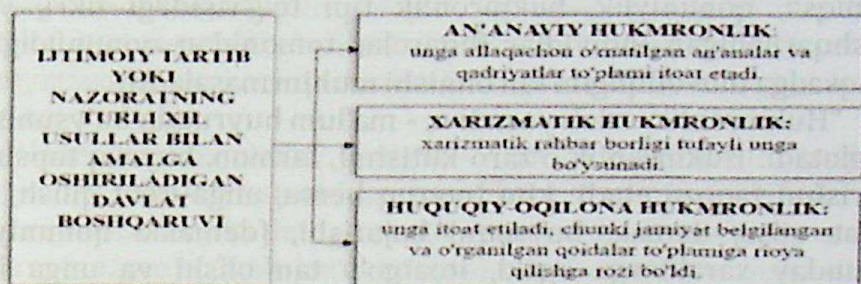
Ijtimoiy harakatlar o'zaro (oldinga va orqaga) sodir bo'lganda, ular ijtimoiy munosabatlarga aylanadi va uning ta'sirida shaxs rivojlanadi. Ijtimoiy harakatlar taraqqiy etishining keyingi darajasi birlashma doirasida ijtimoiy munosabatlarni nazarda tutadi, shuningdek, boshqalar tomonidan qonuniylashtirilgan joriy tartibni yuzaga keltiradi.

Uyushmalarning har xil turlari mavjud, masalan, siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy uyushmalar bularning hammasiga qo'shimcha ravishda, tartibni saqlash va jamiyatni boshqarish uchun repressiv

mexanizm sifatida buyrokratik kuchlardan qonuniy foydalanishni o'z ichiga oladi.

Ijtimoiy tartibni doimiy ravishda kafolatlash uchun huquqiy meyorlar ishlab chiqilishi va bunga qa'tiy amal qilishi talab etiladi.

Ushbu ijtimoiy tartib yoki itoatkorlik turli xil usullar bilan amalga oshiriladigan davlat boshqaruvi bilan bog'liq (2-rasm):



2-rasm. Ijtimoiy tartib yoki nazoratning turli xil usullar bilan amalga oshiriladigan davlat boshqaruvi

Veberning fikriga ko'ra, jamiyat va uning boshqaruv organlari o'rtasidagi har qanday munosabatlar hukmronlikning ushbu shakllarining bir qismi yoki barchasi ostida o'rganilishi mumkin.

Davlat boshqaruvi jamiyatning buyrokratik vositalariga ega bo'lgan subekti sifatida g'arbda siyosiy fanlarning vujudga kelishiga sabab bo'lgan. Natijada siyosat hokimiyatdan kelib chiqishi tushuniladi.

Veber iqtisodiyot, tarix va ilohiyot kabi turli sohalarda olib borgan mustahkam tadqiqotlari orqali butun jamiyatni idrok etish uchun byurokratiya, kapitalizm va din kabi juda muhim asosatlarni kiritdi.

M. Veber tashkilotlarni o'rgangan, u ideal tashkilot borasidagi bo'limlar va shaxsiy strukturalar nazariyasini rivojlantirgan. Weber bu "Ideal buyrakratiya"ni haqiqatga mos kelmasligini e'latib o'tadi. U katta guruhlarda qanday ishlay olish haqidagi nazariyaga o'z kuchini yo'naltiradi. Natijada, uning nazariyasi

hozirgi ulkan tashkilotlarning strukturaviy dizayniga aylangan.

Veber tasvirlagan buyrakratiya ilmiy boshqaruv ideologiyasiga juda ham o'xshaydi. Veberni fikrlari Teylornikiga qaraganda kamroq amalyotga tadbiiq qilingan bo'lsa ham, uning ideal tip borasidagi tadqiqotlari ko'pgina zamonaviy tashkilotlarda muhimligini yo'qotmagan.

M. Veber ta'limotida hokimiyat masalasi katta o'rin egallaydi. Ayniqsa, qonuniylik, hukmronlik tipi to'g'risidagi fikri, ya'ni boshqariladigan individlar fuqarolar tomonidan qonuniyligi va maqsadga muvofiqiligini tan olinishi muhim masaladir.

"Hukmronlik, - deb yozadi u, - ma'lum buyruqda bo'ysunishni anglatadi. Hukmronlik o'zaro kutishni, farmon. buyruq topshiriq berishni taqozo etadi: kim buyruq bersa, unga itoat qilish, kim itoat qilsa, demak, buyruqni bajarishi, (demakki qonuniylik) shunday xarakterga egaki, itoatgo'y tan olishi va unga itoat qilishini anglatadi".<sup>37</sup>

Boshqaruvda hukmronlikning uch tipi haqida qimmatli fikrlar ham bayon etilgan.

Legal, ya'ni ochiq maqsadli harakat. Bunga hozirgi burjua davlatlari Angliya, Fransiya, AQSh va boshqalar kiradi.

Bu tip davlatlarda shaxsga emas, o'rnatilgan qonunlarga e'tiqod qilinadi. Bunday qonunlarga amal qilish faqat boshqariladiganlargina emas, barcha, shu jumladan, boshqaruvchi (chinovnik) larga ham daxldordir. Xuddi shu tip ratsional jamiyatlarda rivojlanish tabiiy-tarixiy jarayon sifatida izchil davom etaveradi, chunki bu jamiyat rasmiy huquqiy asosga qurilgandir. Boshqaruv sotsiologiyasi tilida ratsional byurokratiya eng sof legal hukmronlik jamiyati tipiga xosdir.

Hokimiyat noravon zinapoyalar yuqorisidan joy olishi nasldan-naslga o'tuvchi monarxga xos edi. Endilikda xalq tomonidan saylangan prezident yoki parlament aristokratiyasi tomonidan saylangan yetakchi liderlar rahbarlik qiladi. Ammo kundalik tinimsiz ish boshqaruv jarayoni ixtisosli mutaxassislar

---

<sup>37</sup> B. Normurodov, G. Normurodova "Sotsiologiya tarixi" XIX-XX asrlar". Toshkent "Tafakkur nashriyoti" 2010 yil. 69-bet

tomonidan amalga oshiriladi. Buni to'xtovsiz ishlaydigan o'ziga xos boshqarish mashinasi deb ham atasa bo'ladi.

Veberning byurokratiya haqidagi tadqiqoti sotsiologiyada muhim o'rin egallaydi. Byurokratiya yirik hajmdagi tashkilot bo'lib, turli tipdagi boshqaruvchilardan tashkil topgandir. Yirik sanoat firmalari hukumat tashkilotlari, kasalxona, maktab va boshqalar byurokratiyaga misoldir. Byurokratiyaning rivojlanishi hozirgi davrning muhim belgisi. Byurokratiya yirik hajmdagi tashkilotni samarali faoliyat yuritishi hamda hozirgi zamon jamiyatlarida ommaning samarali demokratik ishtirokiga imkon yaratdi.

Veber talqiniga ko'ra, jamiyat - insonlar harakatining natijasi, mahsuloti, kishilar tomonidan yaratilgan sun'iy jarayon, odamlar ijtimoiy xatti-harakatining mevasi, xosilasidir. Yanada yorqinroq tilda aytadigan bo'lsak, jamiyat - madaniyat mevasi va mahsulidir. Veber, Kont singari jamiyatni tabiatning davomi, tabiiy fanlar o'rganadigan tabiatning bir qismi sifatida olib qaramaydi. Shuning uchun ham biz jamiyatni ilmiy o'rganishda ehtiyotkorlik bilan yondashib, uni madaniyat mevasi, hosilasi va mahsuli sifatida o'rganishimiz lozim.<sup>38</sup>

Ratsional tip jamiyatda boshqaruv asosida huquqiy ma'lumot bilan birga maxsus bilim, ya'ni boshqaruv san'atiga, malakasiga ega bo'lish talab etiladi. Sof ratsional buyrokratik boshqaruv esa alohida xodimlar, shaxslardan tashkil topgan boshqaruv shtabi majmuasiga egadir. Bunda:

- 1) erkin xizmat burchini bajaradigan;
- 2) qat'iy xizmat - merarxiz;
- 3) o'z sohasini yaxshi bilgan, xabardor;
- 4) shartnoma asosida, ya'ni maxsus ixtisosga ega bo'lish sharti bilan bog'liq;
- 5) pul, ish haqi, mukofot bilan doimiy taqdirlanadigan;
- 6) o'z xizmat burchini yagona yoki bosh kasb deb biluvchi;
- 7) o'zining karerasini, lavozimdan ko'tarilishini ko'ra oluvchi. "yuqoriga ko'tariluvchi";

---

<sup>38</sup> M. Bekmurodov, N. Yusupova "Madaniyat sotsiologiyasi" Toshkent, "Yangi nashr" 2010 yil, 61-bet.



8) xizmat yuzasidan o'zidan katta, hatto rahbar fikriga bog'liq bo'lmagan holda mustaqil fikr, qobiliyatga ega bo'lish;

9) "boshqaruv vositasidan ajralgan holda ishlash va xizmat joyini suiiste'mol qilmay yagona xizmat intizomiga va nazoratiga qat'iy bo'ysunish."<sup>39</sup>

M. Veberning ratsional buyrokratik boshqaruv apparati bilim orqali ilmiy asoslangan boshqarishni taqozo etadi.

Uning maxsus ratsionallik tamoyilli xarakteri ham xuddi ana shundadir. U boshqaruvchi haqida ham qimmatli maslahat beradi.

Ishlab chiqaruvchi boshqaruv vositasidan ajralgan holda faoliyat ko'rsatishi kerak. Boshqaruv sohasida ham ishlab chiqarish vositasi kabi ixtisoslik va mehnat taqsimoti bo'lishi tabiiydir.

Veber tomonidan ilgari surilgan boshqaruvning ideal tip ko'rinishi rasmiy ratsionallik tipi hozirgi rivojlangan mamlakatlarda ma'lum darajada o'z ifodasini topgandir. Boshqaruvda "ish manfaati" tushunchasi muhim ahamiyatga ega va kasbiy burchini sidqidildan bajarishda xizmati kattadir.

Menejment ilmining markaziy muammosi "tashkilot rahbarlarini tashkilotni bir butun holdagi jarayon sifatida uning manfaatlari uchun tashkilot tarkibiy qismlarining o'zaro munosabatlari bilan bog'liq muammolarni hal qilishda ilmiy asos bilan ta'minlashdan" iborat. Bu hamma tashkilotlar uchun muhimdir, lekin bu tamoyilni yirik tashkilotlarda qo'llash ixtisoslashtirishning yuqori darajasi tufayli qiyin bo'lishi mumkin.<sup>40</sup>

Boshqaruvchi mashina boshqa mashinalarga o'xshash dasturga muhtojdir. Dasturni esa siyosiy lider qo'yadi, ya'ni oldindan ma'lum maqsad ishlab chiqiladi va unga erishish uchun harakat dasturi tuziladi.

An'anaviy hokimiyat yoki tizim hukmronlik qilgan davrda odamlar nafaqat qonunga, shu bilan birga o'tmishdan davom etib kelayotgan muqaddas tartiblar, qoidalar hamda hokimiyatga itoat

---

<sup>39</sup> B. Normurodov, G. Normurodova "Sotsiologiya tarixi" XIX-XX asrlar". Toshkent "Tafakkur nashriyoti" 2010 yil, 70-71 betlar

<sup>40</sup> D. Qosimova, "Menejment nazariyasi". Toshkent. "Tafakkur bo'stoni" 2011 yil, 10-bet.

qilishadi.

Bunga misol sifatida patriarxal hukmronlik -jamo'a davri (Teme'nschaft) boshliq tipi "janob", boshqaruv shtabi-xizmatchilar, xodimlar "janob"ga quloq soladi. Patriarxal tip hukmronlik oila tuzilishiga o'xshashdir.

"Oila ittifoqi o'z mohiyatiga ko'ra an'anaviy hukmronlik munosabatining hujayrasiga o'xshashdir". Bu tizim gemaynshaft va gezelshaft (F.Tennis) tipidagi strukturani eslatadi.

Veber monarxning meroslik, vorisiylik an'anasining ba'zi foydali tomonlari haqida ham ijobiy fikrlar aytadi: "bu legitimlik qoidasini ham zaifligi va hatto izchil bo'lmaganligi buni taqozo etadi", - deydi.

Shaxsiy sodiqlik asosida ham mansabga ko'tarilish yoki ierarxik zinapoyadan yaxshi joyni egallash mumkinligi haqida ham qimmatli fikrlar bayon qilingan.

Veber an'anaviy hukmronlikni ikki shaklini ko'rsatadi: sof patriarxal va sosloviya tuzilishidagi boshqaruv. Birinchi holda xizmatkor shaxsan hukmdorga to'la bog'liq va qaram bo'ladi, ba'zi hollarda, tanish yoki qarindoshlari orasidan boshqaruvga tortilishi mumkin. Masalan, Vizantiya misolida shunday holatlarga duch kelinadi.

Ikkinchi holda, xizmatkor shaxsan qaram emas, ularni boshqarish "avtokefal" - avtonom shaklda bo'ladi. Bu yyerda sosloviya ma'ni-shuhrati qoidasi an'anasi ma'lum kuchga ega. Bunga G'arbiy Yevropadagi feodal davlatlar misol bo'la oladi. Patriarxal qaramlik yordamida (qul, krepostnoy) jamiyatni boshqarish oldingi Osiyo va Misrda mamluklar davrigacha davom etdi.

An'anaviy hukmronlikda rasmiy huquq ham yo'q. Munosabatlar esa shaxsiy xarakterga ega.

Hukmronlikning uchinchi sof tipi xarizmatik (grekcha - Xudoning ne'mati), ya'ni individda boshqalarga qaraganda Xudo, tabiat, taqdir in'om etgan yuksak fazilatlar mavjud. Unga qandaydir sehrgarlik qobiliyati, payg'ambarlik nishonasi, ruh va so'zning ulug' kuchini namoyon etuvchi shaxslar kiradi.

Xarizmatik sifatiga esa, asosan, qahramonlar, buyuk

sarkardalar, bashoratchilar, genial rassomlar, ko'zga ko'ringan siyosatchilar, jahon dinlari asoschilari: Buddha, Iusuf, davlat asoschilari Solan va Likurg, buyuk sarkardalar- Aleksand. Sezar, Napoleon kabi katta iste'dod, yoki sirli kuchga ega bo'lgan shaxslar xarizmatik tipidagi odamlar hisoblanadi.

Veber sotsiologiyasida dinning tahlili katta o'rin tutadi. Din sotsiologiyasi "Protestant etikasi va kapitalizm ruhi" asaridan boshlanib, induizm, buddizm, konfutsiylik, daosizm, iudaizm kabi dunyoviy dinlarni tahlil qilishi bilan tugallangan.

"Jahon dinlarining xo'jalik etikasi" qator maqolalarida o'z ifodasini topdi. Bu tadqiqot ikki bosqichda: Diniy etikaning o'zgarishi, protestantizm asketizmi hozirgi kapitalizm qaror topishida o'rni hamda hayotga ratsionallik prinsipini kirib kelishi.

Bunda dinning axloq - qoidalari, iqtisodiy faollik shakllari o'rtasidagi bog'liqlikni kuchayishi haqidagi qarashlar bo'lib, bu marksizmning dini iqtisodiy munosabatlarning mahsuli, degan qarashga qarshi qaratilganligi diniy omilning ijtimoiy birlik strukturasiidagi roliga ham katta e'tibor berilgan.

Agar huquq va davlat sotsiologiyadan, o'zgalardan iborat va "andoza olish" tarzi tahlil qilingan bo'lsa, din sotsiologiyasida dinning ma'no-mazmuni tadqiq obekti bo'lgan.

"Jahon dinlarining xo'jalik etikasi" da nafaqat din va xo'jalikning o'zaro munosabati aks etgan, shu bilan birga, din va hokimiyat shakllari "din va san'ati", fan, falsafa va hokazolarning o'zaro munosabati ham aks etgan. Shuning uchun Pitirim Sorokin Veberning din sotsiologiyasini "Madaniyat sotsiologiyasi" - deb ta'riflagan edi.

Maqsadga muvofiq harakat, tushunish metodi kabi konsepsiyalar dinning kelib chiqishi, uning qadimgi shakllari haqida ratsional fikrlar bayon etishga imkon berdi.

Hozirgi zamon menejment fani tarmoqlararo fan sifatida, boshqaruvning xar bir funksiyasini maxsus fanlar o'rganadi:

- Menejment nazariyasi;
- Menejment tarixi;
- Boshqaruv psixologiyasi;
- Strategik menejment;

- Ta’lim menejmenti;
- Tibbiyot menejmenti va hakozo.

Ayniqsa, menejmentning marketing nazariyasi bilan uyg’unlashuvi boshqarishning bozor konsepsiyasining vujudga kelishiga asos bo’ldi. Hozirgi davrda boshqaruv nazariyasi va amaliyotida sodir bo’layotgan o’zgarishlar “Tinch boshqarish inqilobi” deb atalmoqda.

Nafaqat Fransiya, balki Germaniya ham jahonni buyuk sotsiologlari - Maks Veber, Georg Zimmel, Ferdinand Tennis bilan lol qoldirgan. Jumladan, bugungi kunda Veberning 30 dan ziyod jilddan iborat asarlar to’plami nashr etilgan. Karl Marks (1818-1881) ijtimoiy nizo nazariyasi, jamiyat tuzilmasi va rivoji haqidagi ta’limot, ijtimoiy sinflar konsepsiyasining asoschisi hisoblanadi. U umuman ijtimoiy faylasuflar orasidagi eng yirik shaxsdir. K. Marks bilan bir qatorda nemis mutafakkiri Maks Veberni (1864-1920) ham ko’rsatib o’tish zarur. Uni ikkilanmasdan sotsiologiyaning Leonardo da Vinchisi deyish mumkin. Uning asosiy nazariyalari bugun sotsiologiya fanining poydevorini tashkil etadi: ijtimoiy harakat va motivatsiya, mehnatning ijtimoiy taqsimoti, begonalashuv, kasbga moyillik haqidagi nazariyalar. U din sotsiologiyasi, iqtisodiy sotsiologiya va mehnat sotsiologiyasi, shahar sotsiologiyasi asoslarini, byurokratiya nazariyasini, ijtimoiy stratifikatsiya va statusli guruhlar konsepsiyasini, siyosatshunoslik va hokimiyat instituti asoslarini, jamiyatning ijtimoiy tarixi va ratsionalizatsiya haqidagi ta’limotni, kapitalizm evolyutsiyasi va mulkchilik instituti to’g’risidagi ta’limotni ishlab chiqdi. M. Veberning yutuqlari shu qadar ulkanki, ularni sanab tugatib bo’lmaydi. Ideal tiplarning kiritilishi uning metodologiya sohasidagi eng asosiy yutuqlaridan biri hisoblanadi. Hozirgi kunda M. Veber sotsiologiyasi haqiqiy uyg’onish davrini boshidan kechirmoqda. Uning falsafiy sotsiologik qarashlarining ko’p tomonlari yangidan qayta anglanmoqda.

M. Veber hamda uning hamkasblari F. Tennis (1855-1936) va G. Zimmelning (1858-1918) sharofati bilan nemis sotsiologiya maktabi Birinchi jahon urushiga qadar jahon sotsiologiyasida ustunlik qildi. Angliyada jahon sotsiologiyasi faniga ijtimoiy

**va ijtimoiy- siyosiy tashkil etilish usullari.** Maks Veber (nemis) (1864-1920). XIX asrning oxiri XX asrning boshlarida sotsiologiyaning rivojlanishiga buyuk hissa qo'shgan. Hozirgi kunda M. Veber sotsiologiyasi haqiqiy uyg'onish davrini boshidan kechirmoqda. Uning falsafiy sotsiologik qarashlarining ko'p tomonlari yangidan qayta anglanmoqda.

Uning fikricha, ishlab chiqilgan sotsiologik bilim, metodologiyasini tushunish konsepsiyasi, madaniyat, etika, sotsiologiya, din haqidagi ta'limotlari harakat uchun qo'llanma sifatida qabul qilinmoqda.

Veberning fikricha, sotsiologiya avvalo, inson yoki guruh, odamlarning fe'l- atvori va sotsial faoliyatini o'rganishi kerak. Veber ko'plab ilmiy asarlarning, jumladan, "Sotsial-ilmiy va sotsial-siyosiy bilishning obektivligi", "Madaniyat haqidagi mantiq fani sohasidagi tanqidiy tadqiqotlar", "Sotsiologiya" kabi asarlarning muallifidir.

Sotsial harakat Veberning fikricha odamlarning o'zaro munosabati tizimini tashkil etadi.

Veber o'z asarlarida sotsiologiya nazariyasi va metodologiyasiga oid keng qamrovli muammolarni atroflicha muhokama etishga katta ahamiyat bergan. Shunday qilib, Veber asarlaridagi ilmiylik va obektivlik bir-biridan ajralib ketmagan.

**Oila va nikoh - sotsial institut.** Nikoh va oila munosabatlari qadimgi davrlardan boshlab ilmiy tadqiqotlar manbaining bir yo'nalishini aks ettirib, sotsial tizimni tashkil etuvchi sotsial institutlarning alohida funksiyaga ega bo'lgan bir bo'lagi hisoblanadi.

Bu sohada ancha to'liq va qiziqarli ma'lumotlarni sotsiologlar S. Lipset, D. Landberg va boshqalarning "Institutsional maktab" sotsiologiyasi manbalaridan olishimiz mumkin. Ana shu sotsial institutlardan biri oila hisoblanadi. Klassik sotsiologlarning nazariyalarida sotsial institutlar amal qilishiga ko'ra ikkiga ajratib ko'rsatilgan; Oddiy va murakkab.

Oddiy sotsial institutning klassik misolida oila institutini ko'rib chiqishimiz mumkin. A. G. Xarchevning ma'lumotiga ko'ra - oila kishilarning nikoh va qon-qarindoshlik xususiyatiga ko'ra

birlashmasi bo'lib, ijtimoiy turmushni shakllantirish va birgalikdagi javobgarliklariga ko'ra boglangan bo'g'inidir.

Bu masalalarni biz A.Millerning konseptsiyalarida ham ko'rishimiz mumkin (1914-1973). O'z davrida M. Veber ham sotsial institutlar va ulaming funksiyalari haqida alohida to'xtalib o'tgan. O. Kont o'z sotsiologik nazariyalarida oilani jamiyatning birlamchi asosi sifatida qarab chiqadi va uning kelib chiqishini insoniy munosabatlardagi tabiiy holat deb izohlaydi.

Kontning fikricha: oilada ijtimoiy munosabatlarning barcha ko'rinishlari o'z aksini topadi, ya'ni notenglik (avlodlar va jinslar o'rtasida), tobelik (oila a'zolari o'rtasidagi, oila boshlig'i, kattalar) va hokazo.

Shunga ko'ra oila bir kichik davlat bo'lib, davlatning shakllanish asosi, uning modeli, oila sotsial funksiyalari esa - jamiyat funksiyalarini aks ettiradi.

Oilaning huquqiy asoslarini quyidagilar tashkil qiladi (asosiylari):

1. Inson huquqlari umumjahon Dekloratsiyasi (1948 yil dekabr) 16-moddada berilgan.

2. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi 63-66-moddalarda bayon etilgan.

3. O'zbekiston Respublikasining Oila Kodeksi (1998 yil 30 aprelda qabul qilingan) 8 bo'lim 238 moddadan iborat va boshqa shular doirasida qabul qilingan normativ hujjatlar.

**Sotsial stratifikatsiya va sotsial harakatchanlik (mobillik) nazariyasi sinfiylik ta'limotiga qarshi g'oya sifatida.** Sotsial mobillik deb ayrim shaxs yoki guruhlarning jamiyat tarkibidagi o'z o'rnini, mavqeini o'zgartirishiga aytiladi. Sotsial mobillik ijtimoiy rivojlanish qonunlarining amal qilishi bilan bog'liq bo'lib, ayrim shaxs va guruhlarning ijtimoiy mavqeining quyiga yoki yuqoriga o'zgarib borishini ifodalaydi.

Sotsial mobillik konseptsiyasiga ko'ra, demokratik tuzum sharoitida kishilar o'zlarining shaxsiy qiziqishlari, tirishqoqliklari bilan jamiyat ijtimoiy tarkibidagi mavqelarini yaxshilab borish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Jamiyat taraqqiyotida uning tarkibiy tuzilishi, funksional aloqadorlik o'zining "tabiiy qonunlari",

evolutsion rivojlanishi, ijtimoiy sohalarining bir maromdagi mutanosibliigi asosidagina rivojlanib borishi zarurligini hayot ko'rsatadi. Endilikda sotsial revolyutsiyalar davri o'tdi. Insoniyat yuqori intellektual taraqqiyot bosqichiga qadam qo'ymoqda. Ijtimoiy taraqqiyotning bu bosqichi yangi, o'ziga xos qonuniyatlar asosida borishi turgan gap. Jamiyat sotsial strukturasi rivojining zamonaviy tendentsiyalari bozor munosabatlari sharoitida sotsial strukturaning o'zgarishi bilan bog'liq.

O'zbekistonda sotsial stratifikatsiya va sotsial mobillik jarayoni. Sotsial mobillikda ma'lumotning, o'z kasbini puxta egallash va tadbirkorlikning ahamiyati katta. Hozirgi bozor munosabatlariga o'tish jarayonida, eski ma'muriy- buyruqbozlikka asoslangan tuzumning yemirilib, yangi ijtimoiy munosabatlarning shakllanib kelayotganligi natijasida sotsial mobillik jamiyatimiz a'zolarining faolligi, ijtimoiy munosabatlarning kuchayishida stimol bo'lib xizmat qiladi. Shuningdek, u shahar bilan qishloq, aqliy mehnat bilan jismoniy mehnat o'rtasidagi aloqadorlikni kuchaytiradi.

Sotsial harakatchanlik (mobillik) to'g'risidagi sotsiologiya klassiklari: M. Veber, E. Giddens, T. Parsons, P. Sorokin va boshqalarning qarashlari. Shu o'rinda g'arb sotsiologiyasida keng o'rganiladigan sotsial mobillik tushunchasi xususida to'xtalib o'tish talab etiladi. Sotsial stratifikatsiya nazariyasiga asos solgan va uni yanada rivojlantirishga o'z hissalarini qo'shgan, yuqorida nomlari keltirilgan g'arb sotsiologlari sotsial mobillik to'g'risida ham o'z fikrlarini bildirganlar.

#### **Nazorat uchun savol va topshiriqlar:**

1. Maks Veber hayoti va ilmiy pedagogik faoliyati.
2. M. Veberning byurokratiya konsepsiyasi.
3. Tashkilotlar boshqaruvida ijtimoiy harakatlarning namoyon bo'lish shakllari.
2. Maks Veberning "Ideal tip" nazariyasi mazmuni nimalardan iborat.
3. Sotsial harakat nazariyasi va ratsionallik tamoyili.
4. Din sotsiologiyasi va uning hozirgi zamondagi ahamiyati.

5. Ijtimoiy tabaqalanishda ikki muqobil qarashlar - K. Marks va M. Veber nazariyalarining farqi nimada?

6. Demokratiya rivojlanishida M. Veber nazariyasi va Shumpeter g'oyalarining hozirgi zamon muammolari.

7. Menejment sotsiologiyasi tadqiqot obekti.

### **Mustaqil o'qish uchun adabiyotlar:**

1. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. - СПб: Питер, 2001, с. 85-106.

2. Valovoy D. V. menejment tarixi: darslik. - M.: infro-M, 1997. - 256 b.

3. Ivanov V. N. Patrushev V. I., ijtimoiy menejment, Moskva, 2001, s. 256.

4. Menejment tarixi: universitetlar uchun darslik. - M.: birlik - DANA, 2000.



## BOSHQARUV NAZARIYASIDA INSON OMILI. INSON MUNOSABATLARI MAKTABI

### Reja:

1. Insoniy munosabatlar maktabi va menejment nazariyasi rivojlanishi.
2. Axloqiy fanlar yoki bixevioristik maktab.
3. "Inson munosabatlari" maktabining atoqli namoyondasi amerikalik olim D.Mak-Gregorning (X) va (Y) nazariyasi.

**Tayanch so'zlar:** *ijtimoiy shaxs, inson munosabatlari, Nizolarni hal qilish, Avraam Maslou va Duglas Mak Gregor motivatsion nazariyaning inson munosabatlari nazariyalari, Hawthorne eksperimentlari, Axloqiy fanlar, Fayolizm yoki ma'muriy nazariya, insoniy munosabatlarning asosiy printsiplari, Y nazariyasi, X nazariyasi, "sabzi va tayoq" yondashuvi, bixeviorizm.*

Boshqaruvning insoniy munosabatlar nazariyasi 1920-yillarning boshlarida rivojlana boshladi. Bugungi kunda bu har bir biznesning ajralmas qismidir va jalb qilingan ko'nikmalar va nazariyalarni tushunish xodimlarning muvaffaqiyati uchun kalit hisoblanadi.<sup>1</sup>

1920-yillarda asli avstraliyalik psixolog va tashkiliy nazariyotchi Elton Mayo o'zining guruhdagi odamlarning xulq-atvori va uning ish joyidagi shaxslarga qanday ta'sir etishi haqidagi tadqiqotini Hawthorne tadqiqotlari sifatida boshladi. O'sha paytda teylorizm yoki ilm-fanni ish joyida samaradorlikni oshirish uchun qo'llash, odamlarni axloqsiz yoki haqiqiy bo'lmagan muhitda ishlay oladigan mashinalar sifatida ko'rgan. Mayo, aksincha, "ijtimoiy shaxs" g'oyasini ommalashtirdi, ya'ni tashkilotlar odamlarga individual ehtiyojlarga ega bo'lgan mashinalar emas, balki shaxslar sifatida munosabatda bo'lishlari kerak. Inson munosabatlarini boshqarish nazariyasi - bu odamlar rivojlanish va o'sishni osonlashtiradigan qo'llab-quvvatlovchi jamoaning bir qismi bo'lishni xohlashlari haqidagi o'rganilgan ishonchdir. Shuning uchun, agar xodimlarga alohida e'tibor berilsa

va ular ishtirok etishga rag'batlantirilsa, ular o'z ishlarini ahamiyatli deb bilishadi va yanada samaraliroq bo'lishga undaydilar, natijada yuqori sifatli ish bo'ladi.<sup>41</sup>

### **Insoniy munosabatlarning ta'rifi.**

Merriam-Vebster (Merriam-Webster, Inc. Amerika kompaniyasi bo'lib, ma'lumotnomalarni nashr etadi va ayniqsa lug'atlari bilan mashhur. Bu Qo'shma Shtatlardagi eng qadimgi lug'at nashriyoti)<sup>42</sup> inson munosabatlarini tashkiliy va shaxslararo munosabatlardan (tarmoq sifatida) kelib chiqadigan insoniy muammolarni o'rganish deb ta'riflaydi. Ushbu ta'rif xodimlarni martaba rivojlanishida qo'llab-quvvatlashga qaratilgan biznes yondashuviga tarjima qilingan va daromadli kompaniyani boshqarishdan tashqari ish joyidagi agentlikdir.

Boshqaruv va biznesga insoniy munosabatlarga asoslangan yondashuv ish beruvchilar va menejerlardan maxsus mahorat talab qiladi. Insoniy munosabatlarga yo'naltirilgan ish joyi madaniyatini samarali amalga oshirish uchun beshta ko'nikma zarur.

### **Beshta inson munosabatlari qobiliyati;**

Menejerlar juda ko'p ko'nikmalarga ega bo'lishlari kerak bo'lsada, bu beshlik, xususan, muvaffaqiyatli insoniy munosabatlar uchun juda muhimdir.

### **Birinchi - Aloqa.**

Muloqot va madaniyat o'rtasidagi munosabatlar juda murakkab va samimiydir. Birinchidan, madaniyatlar muloqot orqali yaratiladi; ya'ni aloqa - bu odamlarning o'zaro ta'siri vositasi bo'lib, u orqali madaniy xususiyatlar - urf-odatlar, rollar, qoidalar, marosimlar, qonunlar yoki boshqa naqshlar yaratiladi va almashiladi. Munosabatlar, guruhlar, tashkilotlar yoki jamiyatlarda o'zaro aloqada bo'lgan shaxslar madaniyatni yaratishga intilmayapti, balki madaniyatlar ijtimoiy o'zaro ta'sirning tabiiy qo'shimcha mahsulotidir. Ma'lum ma'noda madaniyatlar ijtimoiy muloqotning "qoldiqi"dir. Aloqa va aloqa

<sup>41</sup> <https://www.business.com/articles/human-relations-management-theory-basics/>

<sup>42</sup> Merriam-Webster, Inc. Amerika kompaniyasi bo'lib, ma'lumotnomalarni nashr etadi va ayniqsa lug'atlari bilan mashhur. Bu Qo'shma Shtatlardagi eng qadimgi lug'at nashriyoti

vositalarisiz madaniy xususiyatlarni bir joydan va vaqtdan boshqasiga saqlab qolish va o'tkazish mumkin emas edi. Shuning uchun aytish mumkinki, madaniyat muloqot orqali yaratiladi, shakllanadi, uzatiladi va o'rganiladi. Buning teskarisi ham bor ya'ni muloqot amaliyotlari asosan madaniyat tomonidan yaratiladi, shakllanadi va uzatiladi.<sup>43</sup>

Ochiq muloqot liniyalari har qanday ish joyi uchun zarurdir, lekin bu, ayniqsa, insoniy munosabatlarni boshqarish bilan shug'ullanadigan rahbarlar uchun juda muhimdir. Samarali muloqot barcha xodimlarning nafaqat bir sahifada bo'lishini, balki o'z ishida g'ayratli va qadrli ekanini his qilishiga yordam beradi. Bu shaxsiy suhbatlarga, shuningdek, elektron pochta va ijtimoiy media kabi yozma muloqotga tegishli.

Rahbar sifatida siz o'z tilingizni turli vaziyatlarga moslashtira olishingiz kerak, masalan, yuqori darajadagi rahbarlar uchun so'z tanlash va rasmiyatchilikni mijozlar bazasiga o'zgartirish orqali. Foydali muloqot usullaridan biri bu boshqa odamning yondashuvini aks ettirishdir odamlar o'ziga o'xshash odamlarga yaxshi munosabatda bo'lishlari mumkin. Ular bilan umumiy qiziqishlaringizni topish va ularning ovozi yoki jismoniy pozitsiyasiga mos kelish suhbatdoshingiz bilan nozik bog'lanishning ajoyib usuli hisoblanadi.

### ***Ikkinchisi-Nizolarni hal qilish.***

Turli xil shaxsiyat turlari, dunyoqarashi va maqsadlariga ega bo'lgan shaxslarni boshqarish universal kelishuvga erishishni nihoyatda qiyinlashtiradi, hatto imkonsizdir. Shuning uchun, siz qulay va mojaroni hal qilishni yaxshi bilishingiz kerak. Ishning o'z vaqtida bajarilishini ta'minlash uchun siz jamoangizga bir-biri bilan barcha masalalarda kelishmasa ham, fuqarolik asosida ishlashga yordam berasiz. Norozilik yuzaga kelganda, siz individual nuqtai nazarni hisobga olishingiz va har bir insonni eshitgan va tushunilgan his qilishingiz kerak. Taqdim etilgan ma'lumotni sintez qilganingizdan so'ng, barcha tomonlar bilan ishlashingiz kerak, bunda hamma o'zini qulay his qiladi. Hammani

<sup>43</sup>  
communication

<sup>3</sup><https://www.encyclopedia.com/media/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/culture-and-communication>

100% xursand qilish imkonsiz bo'lsa-da, nizolarni hal qilishning yaxshi ko'nikmalari kelishmovchiliklar oldida jamoaviy uyg'unlikni saqlab qolishi yoki tiklashi mumkin.

### ***Uchinchi- Ko'p vazifalarni bajarish.***

Menejerlar har kuni hal qilish uchun son-sanoqsiz vazifalar, savollar va muammolarga duch kelishadi. Ular nafaqat o'zlari, balki o'z jamoasining muvaffaqiyati uchun ham mas'uldirlar, bu o'z jamoasi bilan tekshirish va ishlar muammosiz ketayotganini ta'minlash uchun sarflangan vaqtni anglatadi. Yaxshi rahbar bir vaqtning o'zida bir nechta, ko'pincha raqobatdosh ustuvorliklarni muddatlarni o'tkazib yubormasdan boshqarishi kerak. Ko'p vazifani bajarishning yana bir muhim jihati moslashuvchanlik menejer sifatida siz xodimlaringizning kundalik ish jarayoniga ta'sir qiladigan siyosat yoki ish joyidagi o'zgarishlarga moslashishingiz kerak.

### ***To'rtinchi-Muzokaralar.***

Majlisda muhokamaga qo'yilgan masala yuzasidan o'z fikrini bayon qilish, shu munosabat bilan gapirilgan nutq, so'z ma'ruza yuzasidan muzokara boshlamoq, muzokaraga o'tmoq.<sup>44</sup> Muzokara qilish uchun ishga joylashish taklifi bo'ladimi, manfaatdor tomonlar va kompaniya o'rtasida kelishuv bo'ladimi yoki boshqarish uchun qarama-qarshi qarashlar bo'ladimi, muzokaralar ish joyida muntazam ravishda amalga oshiriladi. Kuchli muzokaralar ko'nikmalari ikki tomon o'rtasida tinchlikni saqlash va barcha tomonlarni qoniqtiradigan kelishuvga erishish uchun kalit hisoblanadi. Tilingizni tinglovchilaringizga ko'rsatish va moslashtirish kabi samarali muloqot usullari ham muzokaralarda foydali bo'lishi mumkin.

### ***Beshinchi- Tashkilot.***

Ma'nosi- Aniq tarkib va vazifasiga, ish dasturiga ega bo'lgan ijtimoiy, xo'jalik birlashmasi yoki davlat muassasasi.<sup>45</sup>

**Tashkilot** - bu insoniy munosabatlarning eng muhim ko'nikmalaridan biri, chunki u ishning barcha boshqa sohalariga ta'sir qiladi. Jismoniy ish joyingizni, shuningdek, ish jarayoni

<sup>44</sup> <https://uz.wiktionary.org/wiki/muzokara>

<sup>45</sup> <https://uz.wiktionary.org/wiki/tashkilot>

jarayonini yuqori darajada tartibli saqlashingiz kerak. Bu ayniqsa, hujjatlarni yoki xodimlarning yozuvlarini topshirayotganda juda muhim, chunki hamma narsa to'g'ri va o'z vaqtida bajarilishi kerak. Tartibda qolish ham vaqtni boshqarish va samarali ish jarayonining asosiy qismidir.

Rahbar sifatida siz samarali ishlashingiz va vaqtingizni to'g'ri boshqarishingiz kerak, ayniqsa bir nechta va ko'pincha vaqtga sezgir bo'lgan ustuvorliklarni hal qilishda, bu faqat uyushgan jarayon mavjud bo'lganda mumkin.

(Xulosa: Muloqot, nizolarni hal qilish, ko'p vazifalarni bajarish, muzokaralar va tashkil etish insoniy munosabatlar uchun juda muhimdir. Ushbu ko'nikmalarni rivojlantiradigan rahbarlar insoniy munosabatlarni boshqarish amaliyotini muvaffaqiyatli amalga oshirish yo'lida.)

### **Inson munosabatlarini boshqarishning mashhur nazariyalari.**

Bu inson munosabatlarini boshqarish nazariyasining ba'zi asoslari: Shaxsiy e'tibor va e'tirof inson munosabatlari nazariyasiga mos keladi. Ko'pgina boshqaruv nazariyotchilari inson munosabatlari nazariyasi bilan bog'liq bo'lgan motivatsion nazariyani qo'llab-quvvatlaydi. Tadqiqotlar biznesdagi insoniy munosabatlarning ahamiyatini tasdiqlaydi.

Motivatsion nazariya boshqaruvdagi insoniy munosabatlarga qanchalik mos keladi Hawthorne tadqiqotlaridan so'ng, Avraam Maslou va Duglas MakGregor motivatsion nazariyaning inson munosabatlari nazariyalari bilan qanday bog'liqligini ochib berishdi. Maslouning ta'kidlashicha, beshta asosiy ehtiyoj (fiziologik, xavfsizlik, sevgi, hurmat va o'zini o'zi anglash) xodimning mehnat qadriyatlarini rag'batlantiruvchi omillardir, chunki xodim ushbu shaxsiy ehtiyojlarning eng muhimi qondirilishini ta'minlashga undaydi. Mak Gregor motivatsion e'tiqodlarni qo'llab-quvvatlagan va agar xodimlar o'zlarini mas'uliyat va qadrli ekanini his qilsalar, tashkilotga ko'proq hissa qo'shishlarini tan oldilar. Boshqaruv nazariyasida inson omili, Inson munosabatlar maktabi Insoniy munosabatlarni boshqarish nazariyasining ta'rifi Inson munosabatlarini boshqarish nazariyasi

20-asr boshidagi tashkiliy psixologiyaning asosi bo'lib, u ish joyidagi ijobiy ijtimoiy aloqalar va ishchini noyob shaxs sifatida tan olish orqali xodimlarning unumdorligi va motivatsiyasini oshirish mumkinligini ko'rsatadi. U mehnat sharoitlarini yaxshilash (vakolat berish, ishtirok etish, ijobiy munosabat) samaradorlikni oshirishga olib keladi, deb hisoblaydi.

Agar siz menejment va etakchilik nazariyasi bo'yicha ta'lim olayotgan bo'lsangiz, inson munosabatlari nazariyasi atamasini eshitmasdan uzoq davom eta olmaysiz. Inson munosabatlari nazariyasining ba'zi jihatlari 1920-yillardan boshlab ularning yoshini ko'rsatsa-da, tafakkur maktabining umumiy ta'siri hanuzgacha "start-up" imtiyozlarining mashhurligi uchun manba sifatida keltiriladi, masalan, bolalar bog'chasi va xodimlarni sog'lomlashtirish dasturlari.

**Inson munosabatlari nazariyasining qisqacha tarixi Inson munosabatlarini boshqarish nazariyasi 1924-1932 yillarda Illinoys shtatining Tsitsero shahridagi Western Electric kompaniyasining Hawthorne zavodida o'tkazilgan tajribalar paytida paydo bo'lgan.**

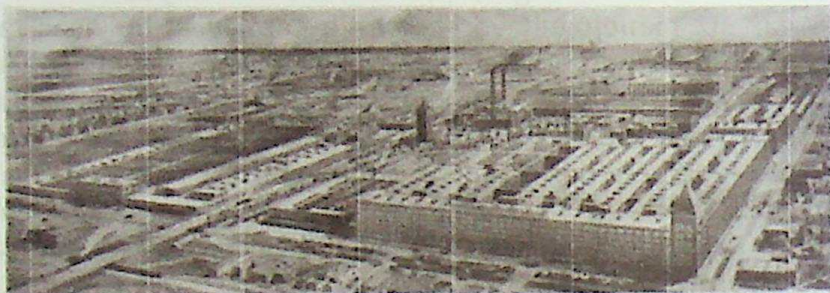
Ushbu tadqiqotlar Massachusetts Texnologiya Instituti (MIT) olimlari tomonidan boshlangan, biroq 1927 yilda Garvard Biznes maktabidan Elton Mayo va Fritz J. Rotlisberger ishtirok etishdi va oxir-oqibat bu mavzuni ommalashtirishdi. Inson munosabatlarini boshqarish nazariyasi MIT olimlari tomonidan boshlangan, lekin Elton Mayo va Garvard Biznes maktabining boshqa "HR asoschilari" tomonidan ommalashtirilgan.<sup>46</sup> Inson munosabatlarini boshqarish nazariyasi MIT olimlari tomonidan boshlangan, lekin Elton Mayo va Garvard Biznes maktabining boshqa "HR asoschilari" tomonidan ommalashtirilgan.

Taxminan o'sha paytda Western Electric "kompaniyaning sodiqligini ilhomlantirish, xodimlarning yuqori aylanmasi va kasaba uyushmalariga to'sqinlik qilish va jamoatchilikka yaxshi yuzni ko'rsatish" yo'llarini izlay boshladi.<sup>2</sup> Ular ushbu maqsadlarga jami kompensatsiyani oshirish va ish joyidagi

---

<sup>46</sup> <https://nanoglobals.com/glossary/human-relations-management-theory/>

xodimlarning farovonligini oshirish orqali erishishga harakat qilishdi. Xodimlarning ish joyidagi farovonligini oshiradigan ikki usulning oxirgisi Hawthorne tajribalarini qo'zg'atdi va menejment nazariyasida qat'iy ilmiylikdan multidisiplinarlikka o'tishni belgiladi.



Western Electric kompaniyasining Illinoys shtatining Tsitseron shahridagi Hawthorne zavodi 1920-yillarda insoniy munosabatlarni boshqarish nazariyasining tug'ilgan joyi bo'lgan.

Aslida, Hawthorne tadqiqotlari birinchi bo'lib xodimlarning ish hayotiga e'tibor qaratdi. Shu vaqtdan boshlab kompaniyalar xulq-atvor, ijtimoiy va tibbiyot fanlarini boshqaruv va samaradorlikka tatbiq etishga qiziqish bildirishdi va olimlar (Jorj Lombard, Pol Lourens va boshqalar kabi) Tashkiliy xulq-atvor sohasini rivojlantira boshladilar.

### **Insoniy munosabatlarning asosiy tamoyillari qanday?**

Hawthorne eksperimentlari davomida tadqiqotchilar xodimlarning motivatsiyasiga ko'plab omillar ta'sir qilishini aniqladilar. Bu omillar bir necha yo'llar bilan tasniflanadi, lekin inson munosabatlarini tushunish uchun eng oddiy narsa aktyor tomonidan amalga oshiriladi. Ushbu usuldan foydalanib, siz to'rtta asosiy toifadagi ishtirokchilar xodimlarning motivatsiyasiga ta'sir qilishini ko'rishingiz mumkin:

- Inson munosabatlari nazariyasidagi to'rtta «aktyor»
- Xodim
- Xodimlar guruhleri
- Nazoratchilar va menejerlar

## ➤ Tashkilot

Har bir aktyor toifasining jarayondagi rolini tushunib, tashkilot xodimlarning motivatsiyasini va o'z navbatida, mahsuldorlikni optimallashtiradigan ish sharoitlarini yaratishi mumkin.

1. *Xodimlarga alohida shaxslar kabi yaxshi munosabatda bo'ling!*

Barchamiz intuitiv ravishda bilganimizdek, xodimlarni rag'batlantirishning katta qismi har bir shaxsdan kelib chiqadi. Har bir shaxsning motivatsiyasiga uning o'ziga xos shaxsiyati, tajribasi, imkoniyatlari, sharoiti, fikrlari, xatti-harakatlari va boshqa omillar ta'sir qiladi.

Shunday qilib, insoniy munosabatlarning asosiy printsipti tashkilotlar uchun individual omillarni va motivatsiyani oshirish uchun ularga qanday ta'sir qilish mumkinligini hisobga olishdir. Bunga xodimning ish joyidagi va undan tashqaridagi shaxsiy sharoitini, shuningdek, ularning shaxsiy xohish-istaklari, tasavvurlari va munosabatlarini o'zgartirish/yaxshilashga qaratilgan tashabbuslar kirishi mumkin.

2. *Guruhning ijobiy qadriyatlarini va munosabatlarini targ'ib qiling!*

Shaxslarning ijtimoiy ehtiyojlari borligi va ish joyida birgalikda o'zaro munosabatda bo'lganligi sababli, guruh omillari ham xodimlarni rag'batlantirishda rol o'ynashi kerak. Hawthorne eksperimentlari davomida aniqlanganidek, guruhlar ish joyida norasmiy qoidalarni shakllantiradi va o'rnatadi, o'z navbatida barcha jalb qilingan shaxslarning munosabati va xatti-harakatlariga kuch va ta'sir ko'rsatadi.

Shu sababli, insoniy munosabatlarning asosiy printsipti shundaki, tashkilot ijobiy guruh qadriyatlarini va munosabatlarini targ'ib qilishi kerak, shunda ijtimoiy bosim jamoaviy ish va xodimlarning ijobiy munosabati va xatti-harakatlarini keltirib chiqaradi. Agar buni amalga oshirish mumkin bo'lsa, tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, guruh unumdorligi istalgancha yaxshilanadi.



### *3. Samarali boshqaruv va nazoratni ta'minlash!*

Shaxsiy va guruh ta'siridan tashqari, menejerlar va rahbarlar ham xodimlarning motivatsiyasiga ta'sir qiladi. Hawthorne tadqiqotlari shuni ko'rsatdiki, «ishchilarning ko'plab xatti-harakatlari, munosabati va his-tuyg'ulari rahbarining xatti-harakatlarida kelib chiqishi va stress va charchoq rahbarlar va hamkasblar bilan o'zaro munosabatlarning natijasi bo'lishi mumkin. Xususan, avtoritar rahbarlik uslubi demokratik ishtirokchi yondashuvga qaraganda unchalik samarali emasligi aniq bo'ldi.

Natijada, inson munosabatlarining yana bir asosiy printsipli shundaki, tashkilot menejerlar va rahbarlar quyidagilarni ta'minlashi kerak:

- Psixologiyani tushunish (shu jumladan motivatsiya va xatti-harakatlar);
- Xodimlarning individual va guruh ehtiyojlariga sezgir;
- Samarali muloqot qilish;
- Qo'llab-quvvatlovchi va rag'batlantiruvchi (shu jumladan xodimlarga ijobiy fikr bildirish);
- Xodimlarni kuchaytirish va ma'lum darajada avtonomiya nazorat qilish imkonini berib.

Boshqa tomondan, agar menejerlar kompaniya siyosati bilan rozi bo'lmasalar va yoki ishchilar bilan juda yaqin ittifoqdosh bo'lishsa, ular ishlab chiqarishni cheklash va sabotaj qilishlari aniqlandi. Shu sababli, tashkilot menejerlar va supervayzerlar o'z rollari va mas'uliyatlarini etakchi sifatida bajarishlarini va o'z kompaniyasining manfaatlarini ko'zlab ishlashlarini ta'minlashi kerak.

### *4. Samarali tashkiliy shart-sharoitlarni yaratish!*

Oldingi uchta toifada sezganingizdek, tashkilot inson munosabatlari markazida ekanligi aniq. Buning sababi shundaki, tashkilot yuqorida aytib o'tilgan barcha tomonlar va o'zaro munosabatlar uchun asosiy shartlarni o'z ichiga oladi va nazorat qiladi. Shunday qilib, insoniy munosabatlarning asosiy printsipli shundaki, tashkilot mehnatga individual va guruhli munosabatni

oshirishga imkon beradigan rag'batlantiradigan ish sharoitlarini yaratishi kerak.

***Bu quyidagilarni ta'minlaydigan tashkilotni o'z ichiga oladi:***

➤ Jismoniy mehnat sharoitlari xavfsiz va xodimlarning ishlashi uchun qulaydir;

➤ Ijtimoiy va boshqa tegishli mehnat sharoitlari xodimlarning mehnat unumdorligini oshirishga yordam beradi;

➤ Xodimlarning to'lovlari va imtiyozlari tegishli va samarali;

➤ Menejerlar va supervayzerlar tegishli etakchilik qobiliyatlariga ega va ulardan foydalanadilar;

➤ Rahbarlar, rahbarlar va xodimlarning takliflari tashkilot siyosati va tartiblariga kiritilgan;

➤ Barcha tomonlarning manfaatlari mos keladi.

Asl tashkilot bu asosiy tamoyillari amal qilishi mumkin bo'lsa, u asl maqsadga erishish mumkin, Hawthorne tajribalar davomida topilgan kompaniyasi sadoqat ilhom, yuksak xodimi aylanmasi va uyushmalari uchun ruhini va jamoatchilik uchun yaxshi yuzini taqdim etdi.

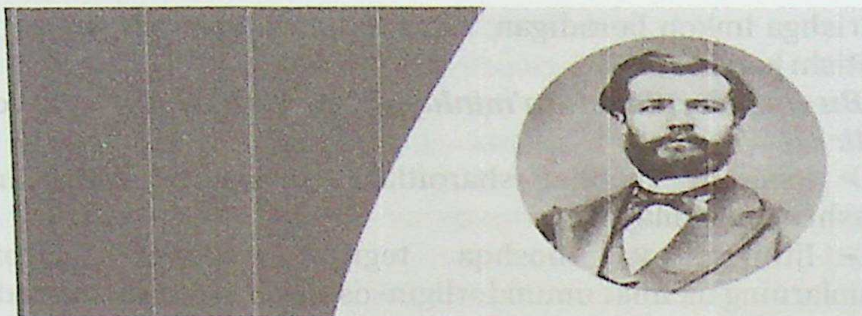
**Inson munosabatlari nazariyasi bilan bog'liq tafakkur maktablari.**

Qaysi tafakkur maktablarining Inson munosabatlari nazariyasi bilan aloqasi borligini aniqlashning eng oddiy usuli bu nazariyaning zamondoshlarini tekshirishdir.

Keyingi bir necha bo'limlarda biz Inson munosabatlari nazariyasi atrofida ildiz otgan boshqaruv nazariyalarining tarixiy kontekstini chuqur o'rganamiz:

**Inson munosabatlaridan oldingi boshqaruv nazariyasi.**

Inson munosabatlari nazariyasidan oldin, 1800-yillarning oxiri - 1900-yillarning boshlarida, Frederik Uinslou Teylor, Maks Veber, Anri Fayol va boshqalarning boshqaruv nazariyalari eng mashhur edi. Ularning barchasi inson munosabatlari bilan o'xshashlik bilan o'rtoqlashdi, chunki ular boshqaruv me'yorlaridan yaxshilanish foydasiga chekinish edi. Ya'ni, ularning o'z farqlari bor edi.



Genri Fayol nazariyalari inson munosabatlari kabi Elton Mayo bilan bog'liq bo'lgan tafakkur maktablarining asosiy zamondoshi edi.

Ilmiy menejmentning otasi sifatida tanilgan Teylor "berilgan vazifani bajarishning eng samarali va samarali usulini" aniqlash uchun fandan foydalangan. Inson munosabatlarida bo'lgani kabi vazifani bajaruvchiga (ya'ni xodimga) e'tibor berish o'rniga, bu yondashuv birinchi navbatda vazifaning o'ziga qaratilgan. Sotsiologiyaning otasi sifatida tanilgan Veber boshqaruv qarorlarini asoslash va qabul qilish qoidalarini ta'minlovchi ideal byurokratiya tamoyillarini ishlab chiqdi. Bu nazariya Inson munosabatlari bilan shaxsga e'tiborni qaratdi, lekin ishlarga ishchi nuqtai nazaridan emas, balki boshqaruv va etakchilik nuqtai nazaridan yondashdi.

Fayolizm yoki ma'muriy nazariya bilan mashhur bo'lgan Fayol boshqaruvning 14 ta tamoyilini ishlab chiqdi, unda menejrlarning mas'uliyati batafsil bayon etilgan. Ushbu nazariya insoniy ehtiyojlar va ish joyidagi tomonlar o'rtasidagi munosabatlarni Inson munosabatlari kabi ko'rib chiqdi, lekin u birinchi navbatda psixologik emas, balki ma'muriy jihatlarga e'tibor qaratdi.

**Inson munosabatlari bilan bir qatorda ishlab chiqilgan boshqaruv nazariyalari Inson munosabatlari nazariyasi ommalashib borar ekan, Chester Barnard va Meri Parker Follettning boshqaruv nazariyalari ham keng tarqaldi.**

Barnard "Befarqlik zonasi" deb nomlangan asari bilan mashhur. Bu ish ishchini buyruqqa bo'ysunmaslikka nima majbur

qilishi mumkinligini ko'rib chiqdi va shu bilan inson munosabatlari kabi shaxsga e'tibor qaratdi. Aksincha, inson munosabatlaridan farqli o'laroq, uning nazariyasi xatti-harakatlarga ijtimoiy yoki hissiy ta'sirlardan ko'ra mantiqiy ta'sir ko'rsatdi.

Follett mojarolarni hal qilish bo'yicha ishi bilan mashhur. Xususan, u ijtimoiy tashvishlar xodimlar munosabatlari uchun muhim ekanligini va integratsion yechimlar muhimligini ko'rsatdi. Uning ishi ko'proq Teylorga o'xshash poydevorga ega bo'lganligi bilan ajralib tursa-da, uning ishi inson munosabatlari kabi ijtimoiy va hissiy ta'sirlarga ham qaratilgan. Inson munosabatlari psixolog Elton Mayo tomonidan keng ommalashgan va hali ham Google va Facebook kabi yirik kompaniyalar tomonidan HRga yaqinlashishning keng tarqalgan usuli hisoblanadi.

**Birinchi**dan, tashkilotlar hali ham odamlardan iborat bo'lganligi sababli, individual omillar motivatsiyaga qanday ta'sir qilishini tushunish muhimdir. Ona ruxsatisiz, o'rnida sog'lom hayot va sog'liqni saqlash xizmatlari, fitnes markazlari, shaxsiy va professional rivojlantirish va yanada kabi - ichki va tashqi imtiyozlar orqali xodimlari uchun g'amxo'rlik, turtki psixologiya foydalanish tashqari, Google da - hali ham (as xodimi unumdorligini oshirishga samarali ko'plab tadqiqotlar<sup>3</sup> ko'rsatdi).

**Ikkinchi**dan, masofaviy texnologiya va guruhlardan foydalanish xalqaro miqyosda<sup>4</sup> o'sishda davom etar ekan, guruhlarda ishlab chiqarish hali ham biznesda odatiy holdir. Shunday qilib, tashkilotlar jamoaviy ish va xodimlarning ijobiy munosabati va xatti-harakatlarini yaratish uchun ijobiy guruh dinamikasini qo'llab-quvvatlashlari kerakligi hali ham haqiqatdir.

**Uchinchi**, vaqt o'tishi bilan, u yana va yana zohiriy aylandi<sup>5</sup> samarali rahbarlik tashkilotning muvaffaqiyat uchun muhim ekanligini. Bu to'g'ri bo'lishi kerak, chunki soha menejerlari vaqtlarining taxminan 75 foizini og'zaki muloqotda, ko'pincha bo'ysunuvchilar bilan o'tkazishadi. Shu sababli, tashkilot menejerlar va rahbarlarning xodimlarni qo'llab-

quvvatlash va rag'batlantirish uchun jihozlanishini ta'minlashi hali ham muhimdir.

Va nihoyat, tashkilotlar hali ham mehnatga individual va guruhli munosabatni oshirishga imkon beruvchi rag'batlantiruvchi mehnat sharoitlarini yaratishi kerakligi aniq. Ijobiy individual va guruhli ish sharoitlarini yaratishning ajoyib namunasi Cisco tomonidan taklif qilingan ish moslashuvchanligidir. U yerda siz vaqtinchalik yoki doimiy ravishda ish joyingizning 20% yoki 100% ni almashtirishingiz va kompaniya ichidagi turli biznes guruhlarida ishlashingiz mumkin.

Ushbu va boshqa turdagi tashabbuslar orqali korxonalar yanada yaxshi natijalarga erishadigan va o'z kompaniyasiga sodiq qolgan ishchi kuchiga ega bo'lishi aniq.

### **Inson munosabatlari nazariyasiga asoslangan kelajakdagi o'zgarishlar.**

O'shandan beri menejment nazariyasida ko'plab o'zgarishlar ro'y bergan bo'lsa-da, inson munosabatlari nazariyasi, albatta, bugungi kunda ham dolzarbdir.

Agar siz uning tamoyillarini tashkilotingizga kiritsangiz va rahbar sifatida ishlasangiz, siz, albatta, ish joyidagi munosabatlaringiz va xodimlarning samaradorligi bilan mukofotlanasiz.

Insoniy munosabatlar nazariyasi Menejment kamchiliklariga ilmiy ta'sir etish inson munosabatlari ta'limi paydo bo'lishdan boshlandi. Uning dunyoga kelishi va gullab yashnashi 1930-50-yillarga to'g'ri keladi. Inson munosabatlari ta'limotining asoschisi amerikalik jamiyatshunos va ruhiyatshunos olim Elton Meyo (1880-1949-yillar) hisoblanadi<sup>47</sup>. Bu maktab nuqtai nazaridan:

- Ishchi — bu fikrsiz robot emas, balki obro'-e'tiborga, o'z-o'zini hurmat qilishga, o'z qadr-qimatini his etishga;

- Boshqa kishilar tomonidan ma'qullanishga, shaxsiy maqsadlar va manfaatlarga erishishga intilishda muayyan ijtimoiy ehtiyojlarga ega bolgan individdir.

Elton Meyo fikrining asl ma'nosi shundaki, ishchi uchun uning

---

<sup>47</sup> N.M.Ziyaviddinova, Y.M.O'rinov, Sh.N.Xayitov Menejment: -T «Tafakkur-Bo'stoni» 2012- 46 Bet

ishlab chiqarishdagi ijtimoiy va psixologik holati ishlab chiqarish jarayoniga nisbatan muhimroq. Bundan E. Meyo shunday xulosa chiqaradiki — ishlab chiqarish va boshqaruvda hamma muammolar ichki munosabatlar nuqtai nazaridan qarab chiqilishi kerak. E. Meyo hozirgi zamon menejmenti haqidagi bilimlarni, uning ijobiy va salbiy tomonlarini yaxshi bilar edi. U o'zining boshqaruv haqidagi ilmiy fikrida asosiy diqqat-e'tibomi o'sha davrda kam o'rganilgan ijtimoiy-psixologiya masalalariga qaratdi. Samarali ishning sababi — jamiyatdagi muhit bo'lib qolishi, o'zaro ichki munosabatlar ekanligi ayon bo'ldi. Bir qator olim va amaliyotchilar quyidagi uch fan sohalarida: ijtimoiy, psixologiya va menejment inson munosabatlari nuqtai nazari bo'yicha izlanishga, uni tashkilotda keng ishlatilish imkoniyatlarini o'rganishga kirishdilar.

Ular ichida psixolog F. Rotlisberger, sotsiolog R. Laykert, Ch. Bella va boshqa olimlarning nomini keltirish mumkin. Bu ta'lim doirasida "iqtisodiy odam" degan tushuncha paydo bo'la boshladi. "Iqtisodiy odam" o'zining mehnati, aniqrog'i, mehnatini sotgani uchun iloji boricha katta boylik oladi. "Ijtimoiy odam" o'zi ruhiy qoniqish (rag'batlanish) olishga harakat qiladi. Ta'limot vakillarining fikricha, eng asosiysi insonning ijtimoiy mohiyatidir. E. Meyo va nazariyotchilarning fikri bo'yicha industriyalashtirish asri an'anaviy, avvalgi ijtimoiy shakllanishlarga xos guruhlar aloqasini barbod etadi.

Inson munosabatlari ta'limoti asoschilaridan biri F. Rotlisberger noshakllanish tarkibiga me'yorlar to'plami, norasmiy qoidalar, inkor bo'lish, ular orasidagi ichki aloqalar to'plamini kiritgan. Bular normal tarkibda amalga oshadi, uni nazorat qilmaydi va cheklamaydi. Boshqa ikkita olim U. French va Ch. Bella tashkilotni aysberg bilan taqqoslaydi, uning suv ostidagi qismi noshakllanish tarkibi elementlaridan, yuqori qismi esa shakllanish tarkibi elementlaridan iboratdir. Shu bilan birga, ular ishlab chiqarish jarayonida "ijtimoiy inson"ni, boshqaruvda ijtimoiy-psixologik usullar ustunligiga diqqatni qaratdilar. Amerikalik sotsiolog R. Laykert korxonadagi haqiqiy menejmentning tashkiliy tarkibini ishlab chiqdi.

Bu quyidagilardir:

1. Boshqaruv usuli, unda rahbar o'zining qo'l ostidagilariga suyanishini namoyish etadi.

2. Rahbarni qo'l ostidagilarni guruhlar shaklidagi faoliyatini rag'batlantirish va ularni faol ishga jalb etishga harakat qilishi.

3. Aloqa yo'lari, unda axborotlar oqimi hamma tomonga yo'naltirilgan va ma'lumotlar barcha a'zolar ishtiroki orasida takomillashadi.

4. Mavjud barcha darajada va barcha a'zolar ishtirokida qabul qilingan qarorlar tavsifi.

5. Guruhli mulohaza yo'li bilan aniqlangan tashkilot maqsadi, bu esa maqsadlarga qarshi maxfiy harakatlarni bartaraf etadi.

6. Bir markazda to'planib qolmasdan, ko'p uchastkalar orasida taqsimlangan nazorat vazifasi.

"Inson munosabatlari" nuqtai nazarining taraqqiyoti XX asming 30-50-yillariga to'g'ri keladi. Uni baholab aytish mumkinki, bu nuqtai nazar kapitalistik menejment taraqqiyotida o'ta muhim rol o'ynaydi. Ikki ta'limot — ilmiy menejment va inson munosabatlari asosan — boshqaruv ilmini vujudga keltirdi. Agar klassik ta'limot umumiy boshqaruv asoslarini ishlab chiqqan bo'lsa, unda inson munosabatlari ta'limotining ulushi boshqaruvning ikkinchi muhim tomoni — ijtimoiy-psixologik tomonini yaratdi. Inson munosabatlari ta'limotining zamondoshlari bu ilmiy fikrning bir qator erishgan aniq muvaffaqiyatlarini yuksak baholadilar. Masalan, menejmentning ishchilarga diqqat-e'tibori, ularning talablariga, ishchi va xizmatchilarni muhim ishlab chiqarish masalalarini yechishda jalb qilish va boshqalar.

Inson resurslari nazariyasi Axloqiy fanlar ta'limoti XX asrning 30 yillarida G'arb menejmentida paydo bo'ldi. Faoliyatning rivojlanishi 1950— 60 yillarga to'g'ri keladi. "Axloqiy fanlar" ta'limoti nomini keng tarqalgan psixologik terminlar — bixeyvio, bixeyviorizm (axloq, axloqiy fan) dan olgan. Shunday qilib, ko'rib chiqilayotgan boshqaruv maktabining farqlanish xususiyati uning aniq namoyon bo'lgan psixologiyaga mo'ljallanishi, XX asrda keng tarqalgan va yaxshi ishlab chiqilgan psixologik nazariya bo'lishi

bixeyviorizmdir. Bixeyviorizmning dastlabki nuqtai nazari shundaki, inson ongini o'rganish emas, balki inson axloqini o'rganish zarur. O'z navbatida ushbu nazariyaga asosan axloq — rag'batlantirishga tez javob qaytarishdir. Axloqiy fanlar ta'limini inson munosabatlari ta'limoti bilan bir qatorda ko'rish mumkin. Bunga katta doiradagi muammo va qarorlarning o'zaro o'xshashligi guvohlik beradi. Agar har ikkala ta'limot vaqtinchalik nuqtai nazarda ko'rilsa, unda axloq fanlari ta'limini o'ziga yarasha inson munosabatlari ta'limining taraqqiyoti, chuqurlashuvi deb faraz qilish mumkin. Bixeyvioristik yondashuv menejment nazariyasi va amaliyotida, yuqorida eslatganimizdek, 1930-yillar o'rtalarida ishlatila boshlandi.

Olimlar bu ta'limot orqali odamlar munosabatidagi ta'limning kamchiliklarini bartaraf qilishga urinib ko'rdilar. Boshqaruv fanidagi yangi oqimga Ch. Barnard o'zining 1938-yilda bosib chiqargan «Ma'muriyat vazifalari» degan taqiqotida keng to'xtalgan. Rensis Laykert, Frederik Gertsberg, Duglas MakGregor, Abraham Maslou va boshqa izlanuvchilar korxonalarda ijtimoiy o'zaro munosabatlarning ta'siri, sabablari va talablari, menejment tavsifi, jamoadagi munosabatlar shakli, tashkiliy tarkibning ilg'orligi va shu kabi boshqa masalalar bilan shug'ullanib keldilar. Axloq ta'limoti fani inson munosabatlari ta'limotidan ancha yiroqlashib ketdi, ikkinchisi asosan shaxslar orasidagi munosabatlarni yo'lga qo'yish usulida jamlanib bordi. Yangi turdagi yondashuv menejmentning shunday usullarini ishlab chiqishga yo'naltirilgan bo'lib, ular insonni o'zining qobiliyatlarini, psixologik nazariyalarini ishlatish asosida tushunib yetishiga ko'maklashadi. Bu ta'limot izlanuvchilarining o'z oldiga qo'ygan maqsadi — tashkilot (firma, korxonalar, korporatsiya) samaradorligini uning inson resurslarini oshirish hisobiga erishishdir.

Shundan ushbu ta'limot nazariyasining nomi — inson resurslari nazariyasi kelib chiqadi. Inson resurslari nazariyasi doirasida bir qator shaxs va "kooperatsiya", rasmiy va norasmiy tizimlar, fikr va talablar, tashkilotdagi ilg'orlik haqidagi qoidalar ishlab chiqildi. Yuqorida keltirilgan qoidalarning birinchi



ta'limotiga asos solgan olim Ch. Barnard bo'lgan. U shirkat tizimining nazariy modelini yaratdi, uning negiziga shaxs axloqini qo'ydi. Inson resurslari nazariyasi haqida izlanish olib boruvchilar insonning mehnat faoliyatidagi dalillar va talablar rolini ilmiy asoslashga birinchilardan bo'ldilar. Ular dalillarni insonlarning mehnatga munosabatini eng asosiy ko'rsatkichi deb qaraganlar. Dalillar tarkibi mehnatning ichki tavsifi (xarakteristikasi) sifatida namoyon bo'ladi. Menejment esa psixologik omilni qurol sifatida qo'lga olib, ishchilarning tashkilot masalalariga faol kirishishi uchun daliliy boshqaruv ishlab chiqishi kerak. Ishchilarning daliliyligi uchta darajaga: talablar, maqsadlar, rag'batlantirish. Ularning har biri o'zining vazifaviy ishini olib boradi. Daliliylikning faoliyatga ijobiy ta'sirini hisobga olib, yana ikkita omilni keltirish mumkin: intilishlar va inson qobiliyatlari omili. Agar ijobiy dalillik kerakli intilish va ma'lum qobiliyatlar bilan birgalikda mavjud bo'lib, ustivorlik qilsa, insonning ishi muvaffaqiyatli bo'ladi. Dalillik tarkibida talablar, maqsadlar, rag'batlantirishlar, talab muammolari alohida qilib bo'ysunishlar tartibini ishlab chiqdi, ularni ko'tarilish tartibidajoylashtirdi — ya'ni, eng quyi moddiydan, to yuqori ma'naviygacha:

1. Jismoniy talablar — oziq-ovqat, kiyim-kechak, uy-joy va boshqalar.

2. Xavfsizlik talabi — yaxshi mehnat sharoiti, kelajakka ishonch va boshqalar.

3. Ijtimoiy talablarning jamoaga bog'liqligi.

4. Hurmatga bo'lgan talab. Yuqori xizmat darajasiga erishish, ishiga baho olish, o'ziga diqqat-e'tibomi qaratish va boshqalar.

Hozirgi zamon menejmenti Abraham Maslou tomonidan yuqorida ko'rsatilgan talablarga berilgan baho va shu bilan birga taklif qilgan talablarni qondirishni qurol sifatida ishlovchilarning unumli faoliyat sharti deb o'z qo'liga oldi. Maslouning fikricha, taraqqiy topgan davlatlarda jismoniy talablar va birinchi, ikkinchi, uchinchi darajalar kafolatli qondirilgan. Shunday ekan, menejmentning vazifasi — insonning ishini shunday tashkil qilish kerakki, unda yuqoriroq darajalardagi talablari ham to'laligicha qondirilsin. Muammo izlanuvchilari bu kabi ish tashkil qilinishida

mehnat unumdorligi 5%dan 40%gacha o'sishini qayd etishlari mumkin.

**Inson resurslari nuqtai nazarining yorqin vakillari sirasiga amerikalik olim Duglas MakGregor (1906-1964) kiradi.** Duglas MakGregor "inson munosabatlari" maktabining atoqli namoyandalaridan hisoblanadi. U inson xulq-atvorining ikki modeli, xodimning o'z mehnatiga ikki xil munosabatda bo'lishi mumkinligini inobatga olib, ikki jildlik "X" va "Y" nazariyasini yaratadi. "X" nazariyasi muallifning fikri bo'yicha boshqaruvga an'anaviy yondashuvni — ma'muriy buyruqbozlik jarayonini aks ettiradi. Bu nazariyaga ko'ra, namunaviy yollanma xodim — tabiatan yalqov bo'lgan kishi, shu sababli u topshirilgan ishdan bo'yin tovlashga urinadi, unda izzattalablik, mas'uliyat sezish, fahm-farosat yetishmaydi.

Bunday holatda xodimni doimo majburlash, nazorat qilish, jazolash va jarima solish bilan qo'rqitib turish zarur. Duglas MakGregorning fikricha, bu kabi boshqaruv nazariyasiga qarama-qarshi "Y" nazariyasi turishi kerak. Yollanma ishchilar tabiatan faol, ularga tashabbuskorlik va uddaburonlik, o'z zimmasiga mas'uliyat olish salohiyati xosdir. Bunday holda menejerning vazifasi kishilar o'z maqsad va manfaatlariga g'oyat maqbul tarzda erishadigan shart-sharoitni yaratishdan iborat bo'ladi. Kompaniyaning siyosati va istiqboli esa xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etilishi kerak. Bu nazariyaga muvofiq keluvchi ishchini rag'batlantirish va unga qulay muhit yaratib berishgina kifoya qiladi. Albatta, har ikkala nazariya ham faqat nazariyadir.

Amaliyotda ular sof ko'rinishda uchramaydi. Inson murakkab va ziddiyatli mavjudot. U o'zida ham birinchi, ham ikkinchi modellar sifatini mujassamlashtiradi. Boshqarishning yuksak san'at ekanligi ana shu ikki jihatni uyg'unlashtiradi. Agar kengroq fikr yuritadigan bo'lsak, unda MakGregorning "Y" nazariyasini inson resurslari boshqaruvining nuqtai nazari hamda inson axloqiy ta'limoti umumiy nazariy qoidalarining aks etishi deb tushunish mumkin. Bu masalaning pirovard natijasi sifatida 1960-yillarda sotsiolog Donald Neytingeylning quyidagi fikrlarini

keltirish mumkin: menejerlar iqtisodiy masalalarning ustivorligi to'g'risida g'amxo'rlik qilishlari shunday moddiy farovonlik andozalarini bunyod etdiki, ulardan biz hozirgi kunda foydalanmoqdamiz. Bula»ing hammasiga juda katta boyliklar evaziga erishilgan. Axloqiy fanlar ta'limotiga 1950-60-yillarda uyg'ongan qiziqish shunchalik ulug' ediki, u o'sha davr boshqaruv tizimining deyarli hamma sohasini qamrab olgan edi. Shundan keyin boshqaruv ta'limotida yangi yo'nalishlar davri keldi. Mana, 20-25 yil o'tsa ham bu ta'limot g'oyasi, inson munosabatlari ta'limoti kabi yana zamonaviy jamiyat ishlab chiqarishning taraqqiyoti, yangi davrda ustivorlik holatini egalladi.

**Duglas MakGregorning X nazariyasi va Y nazariyasi haqidagi ma'lumot quyidagilarni o'z ichiga oladi.**

*Sizningcha, odamlaringizni har kuni ertalab ishga kelishga nima undaydi? Ular o'z ishlaridan katta mamnuniyat olishlariga va eng yaxshi ishni bajarishdan faxrlanishlariga ishonasizmi? Yoki ular buni yuk sifatida ko'rib, shunchaki pul uchun ishlaydi deb o'ylaysizmi?*

Sizning jamoangiz a'zolari haqidagi bu taxminlar ularni qanday boshqarishingizga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin. 1960-yillarda ijtimoiy psixolog Duglas MakGregor ikkita qarama-qarshi nazariyani ishlab chiqdi, bunda menejerlarning o'z odamlarini nimaga undayotgani haqidagi e'tiqodlari ularning boshqaruv uslubiga qanday ta'sir qilishi mumkinligini tushuntirdi. U ushbu nazariya X va nazariya Y deb nomladi. Bu nazariyalar bugungi kunda ham muhim bo'lib qolmoqda.

**X va Y nazariyasini tushunish;**

X nazariyasi va Y nazariyasi birinchi marta MakGregor tomonidan o'zining "Korxonaning insoniy tomoni" kitobida tushuntirilgan va ular boshqaruvning ikki uslubiga - avtoritar (X nazariyasi) va ishtirokchi (Y nazariyasiga) ishora qiladi.

Agar siz jamoangiz a'zolari o'z ishlarini yoqtirmasligiga va unchalik motivatsiyaga ega emasligiga ishonsangiz, MakGregorning so'zlariga ko'ra, siz boshqaruvning avtoritar uslubidan foydalanasiz. Ushbu yondashuv juda "qo'l" va odatda odamlarning ishini to'g'ri bajarilishini ta'minlash uchun mikro-

boshqarishni o'z ichiga oladi. MakGregor bu nazariyani X deb atadi.

Boshqa tomondan, agar siz odamlaringiz o'z ishlaridan g'ururlanishlariga va buni qiyinchilik deb bilishlariga ishonsangiz, unda siz ishtirokchi boshqaruv uslubini qabul qilasiz. Ushbu yondashuvdan foydalanadigan menejerlar o'z xodimlariga o'z ishlariga egalik qilishlariga va uni o'zlari samarali bajarishlariga ishonadilar. MakGregor bu nazariyani Y deb atadi.

Sizning yondashuvingiz jamoa a'zolarini rag'batlantirish qobiliyatingizga sezilarli ta'sir qiladi. Demak, ularni nimaga undayotgani haqidagi tasavvurlaringiz boshqaruv uslubingizni qanday shakllantirishini tushunish muhimdir. Endi biz ikki xil nazariyani chuqurroq ko'rib chiqamiz va ular ish joyida qanday va qachon foydali bo'lishi mumkinligini bilib olamiz. X nazariyasi menejerlari o'z odamlariga pessimistik qarashga moyil bo'lib, ular tabiatan ishtiyoqsiz va ishni yoqtirmaydi deb o'ylashadi. Natijada, ular o'z vazifalarini bajarishlariga ishonch hosil qilishlari uchun jamoa a'zolarini doimiy ravishda rag'batlantirish, mukofotlash yoki jazolash kerak deb o'ylashadi.

Bunday boshqariladigan tashkilotlarda ish takrorlanishi mumkin va odamlar ko'pincha "sabzi va tayoq" (*sabzi va tayoq usuli (hamdu sano va jazo usuli sifatida yanada keng tarqalgan) - harakatlar orqali boshqa kerakli chora erishish uchun yordam beradi alohida uslub. Bu usul ko'pincha pedagogik tarbiyasi, siyosat va inson resurslarini boshqarish ishlatiladi.*)<sup>48</sup> yondashuvi bilan rag'batlantiriladi. Faoliyatni baholash va ish haqi, odatda, sotish ko'rsatkichlari yoki mahsulot ishlab chiqarish kabi aniq natijalarga asoslanadi va xodimlarni nazorat qilish va ularni "yorliqlab turish" uchun ishlatiladi.

**Ushbu boshqaruv uslubi ishchilar quyidagilarni nazarda tutadi:**

- Ularning ishlarini yoqtirmaslik.
- Mas'uliyatdan qoching va doimiy rahbarlikka muhtoj.

<sup>48</sup> <https://uz.delachieve.com/sabzi-va-tayoq-usul-qanday-hayotimiz-ni-shakllantirish-va-yaxshilash-uchun>

- Ishni topshirish uchun nazorat qilish, majburlash va tahdid qilish kerak.

- Har bir qadamda nazorat qilish kerak.

- Ishlash yoki shuhratparastlik uchun hech qanday rag'bat yo'q, shuning uchun maqsadlarga erishish uchun mukofotlar bilan aldash kerak.

MakGregorning so'zlariga ko'ra, X nazariyasiga ega bo'lgan tashkilotlar odatda ishchilarni nazorat qilish va boshqarish uchun bir necha darajadagi menejerlar va supervayzerlarga ega. Vakolat kamdan-kam hollarda topshiriladi va nazorat qat'iy markazlashtirilganligicha qolmoqda. Menejerlar ko'proq avtoritar va ishlarni bajarish uchun faol aralashadilar. Garchi X nazariyasi menejmenti so'nggi paytlarda modadan chiqib ketgan bo'lsa-da, yirik tashkilotlar ishlayotgan odamlarning ko'pligi va ularga rioya qilishlari kerak bo'lgan qat'iy muddatlar tufayli uni qo'llash muqarrar deb topishlari mumkin. Y nazariyasi menejerlari o'z odamlari haqida optimistik, ijobiy fikrga ega va ular markazlashmagan, ishtirokchi boshqaruv uslubidan foydalanadilar. Bu menejerlar va ularning jamoa a'zolari o'rtasida yanada hamkorlikka asoslangan, ishonchga asoslangan munosabatlarni rag'batlantiradi. Odamlarda katta mas'uliyat bor va menejerlar ularni o'z ko'nikmalarini rivojlantirishga undaydi va yaxshilanishlarni taklif qiladi. Baholash muntazamdir, ammo X nazariyasi tashkilotlaridan farqli o'laroq, ular xodimlarni nazorat qilishdan ko'ra ochiq muloqotni rag'batlantirish uchun ishlatiladi. Y nazariyasi tashkilotlari xodimlarga tez-tez ko'tarilish imkoniyatini beradi.

**Ushbu boshqaruv uslubi ishchilarni quyidagilardan iborat deb hisoblaydi:**

- O'z tashabbusi bilan ishlashdan xursand.
- Qaror qabul qilishda ko'proq ishtirok etadi.
- O'z vazifalarini bajarish uchun o'zini-o'zi rag'batlantirdi.
- Ularning ishlariga egalik qilishdan zavqlanib.
- Mas'uliyatni izlang va qabul qiling va ozgina ko'rsatma kerak.

- Ishni qoniqarli va qiyin deb ko'ring.

- Muammolarni ijodiy va tasavvur bilan hal qiling.

Tashkilotlar orasida Y nazariyasi ommalashdi. Bu ishchilarning puldan ko'proq narsani ta'minlaydigan yanada mazmunli martabaga bo'lgan istagi ortib borayotganini aks ettiradi

Bundan tashqari, MakGregor buni X nazariyasidan ustun deb hisoblaydi, uning so'zlariga ko'ra, bu ishchilarni "mashinadagi tishli" ga aylantiradi va uzoq muddatda odamlarni demotivatsiya qiladi.

### ***Ish joyida X nazariyasi va Y nazariyasi.***

Aksariyat menejerlar X nazariyasi va Y nazariyasi aralashmasidan foydalanishlari mumkin. Biroq, siz tabiiy ravishda bir-biridan ustun ekanligingizni bilib olishingiz mumkin. Siz, masalan, mikromanajga moyil bo'lishingiz mumkin yoki aksincha, siz ko'proq qo'l bilan yondashishni afzal ko'rishingiz mumkin.

Garchi menejmentning ikkala uslubi ham odamlarni rag'batlantirishi mumkin bo'lsa-da, ularning har birining muvaffaqiyati ko'p jihatdan jamoangizning ehtiyojlari va istaklari va tashkiliy maqsadlaringizga bog'liq bo'ladi. Siz ko'p yo'l-yo'riqlarga muhtoj bo'lgan yangi boshlanuvchilar uchun yoki inqiroz kabi nazoratni o'z qo'lingizga olishingizni talab qiladigan vaziyatda X boshqaruv uslubidan foydalanishingiz mumkin.

Lekin siz o'z tashabbusi bilan ishlashga o'rganib qolgan va ko'rsatmalarga muhtoj bo'lmagan mutaxassislar jamoasini boshqarishda foydalanmaysiz. Agar shunday qilsangiz, bu demotivatsiyaga olib kelishi mumkin va hatto ular bilan bo'lgan munosabatingizga putur etkazishi mumkin. Biroq, ikkala nazariyaning ham o'ziga xos qiyinchiliklari bor. Masalan, X nazariyasining cheklovchi tabiati, agar sizning yondashuvingiz juda qattiq bo'lsa, odamlar demotivatsiyaga va hamkorlik qilmaslikka olib kelishi mumkin. Bu yuqori kadrlar almashinuviga olib kelishi va uzoq muddatda obro'ingizga putur etkazishi mumkin.

Aksincha, agar siz odamlarga juda ko'p erkinlik beradigan Y nazariyasi yondashuvini qo'llasangiz, bu ularga asosiy maqsadlaridan uzoqlashishi yoki diqqatini yo'qotishi mumkin.

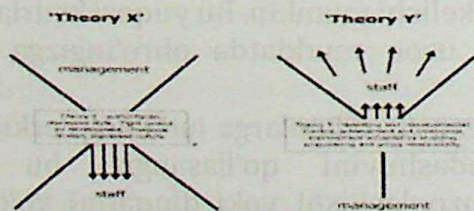
Kamroq ishtiyoqi bo'lgan shaxslar ham o'z ishlaridan voz kechib, bu qulayroq ish muhitidan foydalanishlari mumkin. Agar bu sodir bo'lsa, har bir kishi o'z jamoasi va tashkilot maqsadlariga javob berishiga ishonch hosil qilish uchun biroz nazoratni qaytarib olishingiz kerak bo'lishi mumkin.

Vaziyat sizning boshqaruv uslubingizga ham ta'sir qilishi mumkin. Masalan, X nazariyasi odatda yirik tashkilotlarda yoki ish takroriy va maqsadga yo'naltirilgan bo'lishi mumkin bo'lgan jamoalarda keng tarqalgan.

Bunday hollarda, odamlar o'z ishlarida mukofot yoki qoniqish topa olmaydilar, shuning uchun "sabzi va tayoq" yondashuvi Y nazariyasiga qaraganda, ularni rag'batlantirishda muvaffaqiyatliroq bo'ladi. Bundan farqli o'laroq, Y nazariyasi tekisroq tuzilishga ega bo'lgan va quyi darajadagi odamlar qaror qabul qilishda ishtirok etadigan va ma'lum bir mas'uliyatga ega bo'lgan tashkilotlar tomonidan ma'qullanadi.

**Ogohlantirish!** Sizning taxminlaringiz va odamlaringizning ehtiyojlari va istaklarini qanday baholashingiz boshqaruv uslubingizga eng katta ta'sir ko'rsatadi. Biroq, sizning taxminlaringizga qarshi turish va jamoa a'zolarining shaxsiy talablarini muntazam ravishda ko'rib chiqish muhimdir. Bu sizga yondashuvingizni mos ravishda moslashtirishga imkon beradi.

**Maslahat:** Agar muqobil yondashuv jamoangizni yaxshiroq rag'batlantirishini his qilsangiz, Gertsbergning Motivatsiya-gigiena nazariyasi, MakKlellandning Inson motivatsiyasi nazariyasi, Sirotaning uch faktor nazariyasi va Amabile va Kramerning taraqqiyot nazariyasi kabi boshqa boshqaruv modellarini o'rganishingiz mumkin. Transformatsion etakchilik haqidagi maqolamiz sizga odamlaringizni qanday ilhomlantirish va rag'batlantirish bo'yicha maslahatlar berishi mumkin.

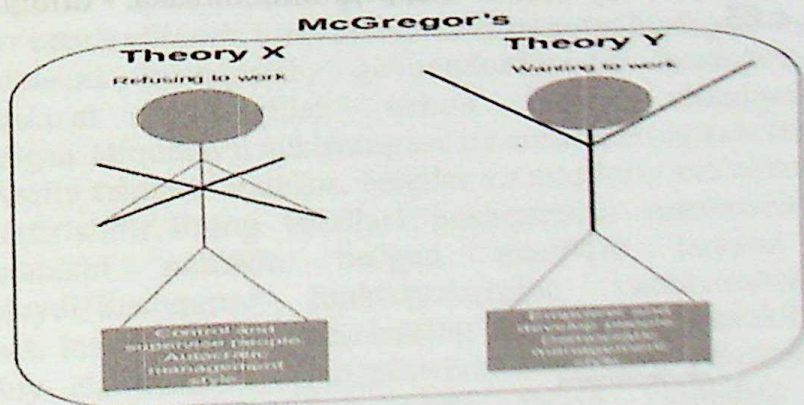


Asosiy nuqtalar X nazariyasi va Y nazariyasi kontseptsiyasi ijtimoiy psixolog Duglas MakGregor tomonidan ishlab chiqilgan. Unda menejerlar o'z odamlari haqida qiladigan ikkita qarama-qarshi taxminlar to'plami tasvirlangan:

X nazariyasi - odamlar ishni yoqtirmaydilar, ambitsiyalarga ega emaslar va mas'uliyatni o'z zimmalariga olishni xohlamaydilar. Bunday taxminga ega bo'lgan menejerlar o'z xodimlarini qattiq «sabzi va tayoq» usulidan foydalangan holda rag'batlantiradilar, bu yaxshi natijalarni mukofotlaydi va yomon ishlashni jazolaydi.

Y nazariyasi - odamlar o'z-o'zini rag'batlantiradilar va ish qiyinchiliklaridan zavqlanadilar. Bunday taxminga ega bo'lgan menejerlar o'z xodimlari bilan ko'proq hamkorlik munosabatlariga ega bo'lib, ularga o'z tashabbusi bilan ishlashga ruxsat berish, ularga mas'uliyat yuklash va qaror qabul qilish huquqini berish orqali ularni rag'batlantiradi.

Odamlaringizni nimaga undayotgani haqidagi taxminlaringiz ushbu ikki yondashuvdan qaysi birini qabul qilishingizga katta ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lsa-da, sizning tanlovingiz boshqa bir qancha omillar bilan ham shakllanishi mumkin. Bularga sizning tashkiliy tuzilmangiz (darajali yoki tekis), odamlaringiz bajaradigan ish turi (takroriy yoki qiyin) va ularning mahorat darajasi (havaskor yoki tajribali) kiradi.<sup>49</sup>



<sup>49</sup> [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_74.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_74.htm)



### **Nazorat uchun savol va topshiriqlar:**

1. Bixeyviorizm yoki avloq fanlari haqidagi olgan bilimlaringizni tasniflang?
2. Y nazariyasi haqida qanday ma'lumotlarni bilasiz?
3. X nazariyasi to'g'risida ma'lumot keltiring?
4. Sabzi va tayoq yondashuvi bo'yicha amaliy dalillar keltiring?
5. Inson munosabatlarining asosiy printsiplari nimalardan iborat?
6. Hawthorne eksperimentlari to'g'risida ma'lumot bering?
7. Avraam Maslou va Duglas MakGregor motivatsion nazariyaning inson munosabatlari nazariyalarini bir biriga bog'liqlik va farqli jihatlari?
8. Ijtimoiy shaxs tushunchasiga tushunchasiga ta'rif keltiring?
9. Inson munosabatlari maktabi namoyondalari to'g'risida nimalarni bilib oldingiz?
10. Nizolarni hal qilish va uning usullari haqida amaliy misollar keltiring?

### **Mustaqil o'qish uchun adabiyotlar:**

1. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. - СПб: Питер, 2001, с. 85.

## MIQDORIY TIZIMLI YONDASHUV

### Reja:

1. Tashkilot faoliyatini boshqarishda miqdoriy uslublari
2. Empirik boshqaruv maktabi. Texnokratik menejment nazariyasi
3. Sanoat jamoasi nazariyasi. Jarayonli yondoshuv

*Tayanch tushunchalar:* Empirik boshqaruv, Miqdoriy boshqaruv, Operatsion tadqiqotlar, kibernetika, statistika.

### 1. Tashkilot faoliyatini boshqarishda miqdoriy uslublari va miqdoriy tizimli menejmentning vujudga kelishi.

Miqdoriy boshqaruv usullarining shakllanishi matematika, statistika, muhandislik fanlari va boshqa tegishli bilim sohalarining rivojlanishi bilan bog'liq. Boshqaruvning miqdoriy maktabi 50 yillarning boshlarida shakllangan. XX asr va bugungi kungacha muvaffaqiyatli faoliyat yuritib kelmoqda. Ushbu menejment maktabi modellarni ishlab chiqish va qo'llash orqali murakkab boshqaruv muammolarini tushunish imkonini beradi va murakkab boshqaruv qarorlarini qabul qilishning miqdoriy usullarini ishlab chiqishga yordam beradi.

**“Operatsion tadqiqotlar” (OR)** umumiy nomi ostida guruhlangan ushbu usullar urush yillarida birinchi marta ta'minotni boshqarish, havo mudofaasini boshqarish, qo'mondonlik va boshqaruv va boshqalarni hal qilish uchun ishlab chiqilgan va ishlatilgan. Miqdoriy usullarning asosiy xususiyati og'zaki fikrlash va tavsifiy tahlilni modellar, belgilar va miqdoriy ma'nolar bilan almashtirishdir. Uning vakillari boshqaruvni matematik tilda tasvirlanishi mumkin bo'lgan mantiqiy jarayon deb hisoblaydi. Boshqaruv funktsiyalarining rasmiylashtirilishi, mehnat, inson va kompyuterlarning integratsiyasi tashkilotning tarkibiy elementlarini (buxgalteriya xizmatlari, rejalashtirish, marketing va boshqalar) qayta ko'rib chiqishni talab qildi. Modellashtirish usullari, noaniqlik sharoitida tahlil qilish, ko'p maqsadli boshqaruv qarorlarini baholash uchun dasturiy

ta'minot prognozlash funktsiyasining asosini tashkil etdi.

Boshqaruv muammolarini hal qilishda o'yin nazariyasi modellari, navbat nazariyasi, inventarni boshqarish, chiziqli dasturlash, simulyatsiya, iqtisodiy tahlil, tarmoqni rejalashtirish usullari va boshqalar eng keng tarqalgan. Ular iqtisodiy va matematik usullardan foydalangan holda boshqaruv muammolarining katta sinfini hal qilish imkonini beradi. Bu usullarning nazariy asoslarini rus olimlari **L.V. Kantorovich va V.V. Novojilovlar** yaratdilar va ular nafaqat miqdoriy yondashuv usullarini ishlab chiqdilar, balki ularni qo'llash amaliyotiga ham hissa qo'shdilar. Rejalashtirishni optimallashtirish, narxlarni belgilash, resurslarni taqsimlash, maqsadli dasturlarni rejalashtirish va boshqalar muammolarini hal qilishda iqtisodiy va matematik usullardan foydalanishdi<sup>50</sup>.

**Operatsion tadqiqotlar** - kibernetikaning amaliy yo'nalishi bo'lib, u ham tashkiliy, ham iqtisodiy muammolarni (resurslarni taqsimlash, inventarizatsiyani boshqarish, buyurtma berish va muvofiqlashtirish va boshqalar) hal qilish uchun ishlatiladi. Amaliyot shuni ko'rsatdiki, bu faqat yakuniy maqsadlarga erishish uchun individual faoliyatni birlashtirish orqali amalga oshirish mumkin<sup>51</sup>. Ikkinchi jahon urushi davrida ham harbiy-taktik muammolarni hal qilishda qo'llanilgan. Inglizlar o'zlarining cheklangan miqdordagi jangovar qiruvchi samolyotlari va havo hujumiga qarshi mudofaa tizimlaridan eng samarali foydalanish yo'lini topish uchun birinchi bo'lib matematik hisob-kitoblardan, matematik modellashtirishdan foydalanganlar.

Keyinchalik ittifoqchilarning Evropaga qo'nishini ta'minlash uchun harbiy ta'minot samaradorligini maksimal darajada oshirish yo'lini izlash kerak edi. "Yangi maktab" ning dastlabki qadamlari ishlab chiqarishni boshqarishda operatsion tadqiqot usulini qo'llash bilan bog'liq bo'lib, u eng keng tarqalgan boshqaruv muammolarining matematik modellarini qurish, qaror qabul qilish jarayonlari va ularni optimallashtirishda o'z ifodasini

---

<sup>50</sup> Гончаров, В.И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Гончаров. - Минск: Современная школа, 2010.

<sup>51</sup> [https://studref.com/622601/menedzhment/sovremennye\\_podbody\\_kollichestvenny\\_podhod#73](https://studref.com/622601/menedzhment/sovremennye_podbody_kollichestvenny_podhod#73)

topdi. Ushbu yo'nalish eng qiyin vaziyatlarda qaror qabul qilish modellarini ishlab chiqdi, bu yyerda to'g'ridan-to'g'ri sabab-oqibat munosabatlari bilan cheklanib bo'lmaydi. Tayyor modelda o'rganilayotgan o'zgaruvchilarning miqdoriy qiymatlari almashtirildi va muammoning optimal yechimi hisoblab chiqildi. Urushdan keyingi ishlab chiqarish dastlab ommaviy ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan bo'lib, ular to'yinganligi sababli kichik hajmli bozorlarni tashkil etuvchi muayyan ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan edi. Bu tadbirkorlik tuzilmalarining paydo bo'lishiga, ko'plab kichik va o'rta korxonalarining shakllanishiga turtki bo'ldi<sup>52</sup>. Menejmentda miqdoriy usullarning eng jadal rivojlanishi 1950 yillardan boshlab tizimli yondashuv va kibernetikaning paydo bo'lishi bilan bir vaqtda amalga oshirildi. Bu yo'nalishdagi barcha usul va yondashuvlarning asosini matematika yoki boshqa aniq fanlar toifalari tashkil etadi. Menejmentning miqdoriy maktabi vujudga kelishining asosiy shart-sharoitlari quyidagilardan iborat:

➤ boshqaruv jarayonining o'zining murakkablashuvi, bu urushdan keyingi yillardagi jadal ilmiy-texnikaviy taraqqiyot tufayli yuzaga kelgan;

➤ matematika fanlari, statistika, informatika, muhandislik fanlari, shuningdek, kompyuter texnologiyalari rivojlanishi

Miqdoriy maktab doirasida ko'rib chiqilgan muammolar darhol mashhur bo'ldi. 1970-yillarda. G'arbda 100 ga yaqin operativ tadqiqot davriy nashrlari mavjud edi. AQSHning 20 dan ortiq oliy ta'lim muassasalari tegishli soha bo'yicha mutaxassislarni muntazam ravishda tayyorlaydilar va ko'plab yirik firmalarda maxsus tadqiqot guruhlari yoki bo'limlari mavjud edi. Ushbu tadqiqotlarning boshlanishiga asosiy turtki aniq ifodalangan maqsad (operatsiya) bilan murakkab jarayonni har tomonlama o'rganish va yagona yechimni izlash zarurligini anglash edi, chunki umumiy muammoning alohida qismlarining yechimlari aniqlandi. Karl Marksning "Fan faqat

---

<sup>52</sup> <https://docplayer.com/37745298-Kolichestvennye-metody-v-upravleni.html>

*matematikadan foydalana olsagina mukammallikka erishadi*" tezisi "Menejment fanlari maktabi" nomini menejment maktablarining paydo bo'lishi davridagi eng yangi, eng oxirgilaridan biriga berish uchun asos bo'ldi. Bu maktab menejment fani rivojiga katta hissa qo'shgan aniq fanlarni (iqtisodiy va matematik usullar (EMM), operatsiyalarni tadqiq qilish nazariyasi, statistika, kibernetika va boshqalar) boshqaruv muammolarini hal qilishda qo'llagan. Menejmentning miqdoriy maktabi vakillari: R. Akoff, L. Bertalanfi, S. Ber, A. Goldber, L.V. Kantorovich (Nobel mukofoti laureati), V.V. Novojilov, D. Forester, A. Rappoport, R. Kalman, L. Klayn va boshqalar boshqaruvning miqdoriy maktabining eng mashhur vakillaridan biri hisoblanadi<sup>53</sup>.

#### **Miqdoriy yondashuvning afzalliklari:**

- muammoni rasmiy ravishda taqdim etish imkonini beradi;
- aniqlik;
- bashorat qilish imkonini beradi;
- boshqaruv muammolarini hal qilishda mumkin bo'lgan eng yaxshi variantni tanlash imkonini beradi;
- axborotni qayta ishlash tezligi va boshqaruv qarorlari.

Menejmentda miqdoriy yondashuv "operatsion tadqiqotlar" yoki "operatsiyalarni boshqarish" deb atalishi ham bejizga emas. Asosiysi, miqdoriy yondashuv tadqiqot usullarini tashkilotning operatsion muammolariga qo'llashni o'z ichiga oladi.

Muammo qo'yilgandan so'ng, operatsiyalarni o'rganish bo'yicha mutaxassislar guruhi vaziyatning modelini ishlab chiqadilar (model deganda biz haqiqatni tasvirlashning qandaydir shaklini nazarda tutamiz). Odatda, model haqiqatni soddalashtiradi yoki uni mavhum tarzda taqdim etadi. Operatsion tadqiqotlarda ishlab chiqilgan modellar tekshirilayotgan o'zgaruvchilar sonini boshqarish mumkin bo'lgan miqdorda kamaytirish orqali murakkab muammolarni soddalashtiradi va boshqaruv muammolariga optimal yechimlarni topishga imkon beradi. Model yaratilgandan so'ng, o'zgaruvchilar miqdori aniqlanadi. Bu har bir o'zgaruvchini va ular o'rtasidagi

---

<sup>53</sup> Гончаров, В.И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Гончаров. - Минск: Современная школа, 2010. - 635.

munosabatni obyektiv taqqoslash va tavsiflash imkonini beradi. Menejment fanining asosiy xususiyati og'zaki fikrlash va tavsifiy tahlilni modellar, belgilar va miqdoriy miqdorlar bilan almashtirishdan iborat. Yangi yo'nalishning paydo bo'lishi ishlab chiqarishni boshqarishning **ekstensiv usullaridan intensiv usullariga** o'tish bilan bevosita bog'liq. Modellarini ishlab chiqish va qo'llash orqali murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunishga olib keldi. Rahbarlarga qiyin vaziyatlarda qaror qabul qilishda yordam berish uchun miqdoriy usullar keng qo'llaniladi.

### **Modelni yaratish sizga quyidagilarga imkon beradi:**

➤ o'zgaruvchan omillar sonini nazorat qilish chegarasigacha kamaytirish orqali murakkab xulq-atvor modellarini soddalashtirish

➤ har bir omilni va ular o'rtasidagi bog'liqlikni xolisona solishtirish va tavsiflash;

➤ ko'p sonli o'zgaruvchan omillarga ega modelni qurish va tahlil qilish uchun kompyuterlardan foydalanish.

Miqdoriy yondashuvning barcha afzalliklariga qaramay, uning mavhumligi aniq bo'lib, u inson faoliyati va xatti-harakatlari jarayonlarining butun boyligini qamrab olmaydi<sup>54</sup>.

### **2. Empirik boshqaruv maktabi. Texnokratik menejment nazariyasi**

Menejmentdagi empirik maktab ishlab chiqarishni boshqarish haqidagi g'oyalar rivojlanishining yangi bosqichi bo'ldi. Bu yo'nalishning eng ko'zga ko'ringan vakillari **P. Druker, D. Miller, R. Devis, A. Sloan Jr., A. Chandler** va boshqalar edi.

**Empirizm** - bilimga alohida yondashuv bo'lib, empirik ma'lumotlarga alohida e'tibor berishni o'z ichiga oladi, keyinchalik ular umumlashtiriladi va tushuntiriladi. Empirizm nuqtai nazaridan nazariyalarning va kengroq aytganda, har qanday nazariy g'oyalarning roli unchalik katta emas, chunki nazariyalar faqat empirik (tajriba orqali olingan) faktlarni tushuntiradi<sup>55</sup>.

<sup>54</sup> Kaznachevskaya, G. B. Menejment: darslik / G. B. Kaznachevskaya. - Rostov-na-Donu: Feniks, 2012. - 452 p.

<sup>55</sup> А.Ю.Сафонов, Л.Р. Сафина, В.А. Болдырев Менеджмент методические указания. Пермь ФГБОУ ВПО Пермский ГСХА 2014

Empirik maktabning o'ziga xos xususiyati - ko'rsatmalar va boshqaruv faoliyatining namunaviy nizomi shaklida shakllanadigan tashkiliy boshqaruv tamoyillarini belgilash orqali nazariy tadqiqotlarni amaliyotga yaqinlashtirishga intilishdan iborat.

Ushbu maktab vakillarining ishlari kompaniyaning tashkiliy tuzilishi, odamlarning xatti-harakatlarini rag'batlantirish, aloqa muammolari va boshqalar bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish bilan birga asosiy maktablarning asosiy g'oyalarini sintez qilish istagini aks ettiradi. Empirik maktab nazariyotchilari boshqaruvni markazlashtirish va markazlashtirmaslik darajasi hamda vakolatlarni topshirish kabi muhim masalalarni e'tibordan chetda qoldirmadilar. Maktabning tavsiyalaridan biri - maqsadli boshqaruv keng qo'llanilgan bo'lib, unga bo'lgan ehtiyoj P.Druker tomonidan ta'kidlangan.

**Empirik maktab ikkita asosiy savol bilan shug'ullanadi:**

- menejerlar faoliyati bo'yicha amaliy tadqiqotlarga ustuvor ahamiyat berish, buning natijasida ular zamonaviy menejmentning kundalik hayotining bir qismiga aylangan juda qimmatli tavsiyalarni ishlab chiqishga muvaffaq bo'lishdi;
- zamonaviy bozor iqtisodiyotining batafsil konsepsiyasini ishlab chiqish.

Hozirgi bosqichda, empirik maktab nuqtai nazaridan, bozor iqtisodiyoti sharoitida odamlar tengdir va foyda olish va taqsimlashda teng imkoniyatlarga ega. Shu bilan birga, empirik maktab tarafdorlari tomonidan olib borilgan amaliy tadqiqotlar asoslashda muhim nuqta bo'ldi: ular amaliy tadqiqotlar natijalariga asoslanib, ishlab chiqarish munosabatlari tarkibida ishlab chiqarish munosabatlarida o'zgarishlar sodir bo'lganligini ko'rsatishga muvaffaq bo'ldilar. bozor iqtisodiyoti.

**Empirik maktab tarafdorlarining fikriga ko'ra, menejerlik kasbi boshqalardan ikki jihatdan farq qiladigan maxsus kasbdir:**

- *boshqaruvchining asosiy vazifasi* - qo'l ostidagilarning turli xil resurslari va qobiliyatlaridan yagona, yaxshi ishlaydigan yaxlitlikni shakllantirish; shu bilan birga, har bir aniq holatda

vaziyat o'ziga xosdir va shuning uchun menejer o'zida mavjud bo'lgan dastlabki ma'lumotlarning maxsus kombinatsiyasidan foydalanishi kerak;

> *menejerning vazifasi shundan iboratki*, bu yagona butunlikni shakllantirish jarayonida u uzoq muddatli istiqbolni hisobga olishi kerak.

Empirik maktabda tadqiqotning asosiy yo'nalishi - **mehnatning mazmuni va menejerlar funktsiyalarini o'rganishdir**. Tadqiqotning ushbu yo'nalishini tanlash empiriklarning asosiy e'tiborni menejmentni professionalashtirishga, ya'ni boshqaruv ishini mustaqil, o'ziga xos turga - maxsus kasbga aylantirishga qaratishlari bilan bog'liq.

Ushbu maktab vakillarining ta'kidlashicha, menejerning ishi boshqa kasblarda aniq namoyon bo'ladigan ikkita xususiyat bilan tavsiflanadi. Birinchi xususiyatning mohiyati shundaki, menejer mavjud resurslardan chinakam butun birlikni yaratishi kerak, ikkinchisi esa har bir qaror va harakatni tashkilotning uzoq muddatli rivojlanish istiqbollari yo'naltirishi kerak. Empirik maktab vakillari ham menejerlar tomonidan funktsiyalarni bajarish bo'yicha o'z qarashlarini ishlab chiqdilar. Ularning ta'kidlashicha, egallab turgan lavozimidan qat'i nazar, har bir menejer quyidagi asosiy funktsiyalarni bajaradi:

> korxonada maqsadlarini, ularga erishishning mumkin bo'lgan yo'llarini aniqlash va shunga qarab korxonada xodimlari oldiga aniq vazifalarni qo'yish;

> ishlarni tasniflash, ularni taqsimlash, optimal tuzilmani yaratish, kadrlarni tanlash va joylashtirish;

> xodimlar faoliyatini rag'batlantirish va muvofiqlashtirish uchun rag'batlantirish va majburlash usullaridan foydalanish, rahbarlar va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi doimiy aloqalar asosida nazoratni o'rnatish;

> ishlab chiqarish standartlarini belgilash, tahlillar asosida korxonada va alohida xodimlar faoliyatini baholash;

> xodimlarni ularning faoliyati natijalariga qarab rag'batlantirish.

Empirik maktab texnik yoki gumanitar fanlar sohasidagi tor



ixtisoslashuvdan tashqari, u boshqaruvning ilmiy asoslangan va tasdiqlangan usullariga ega bo'lishi kerak, deb hisoblaydi. Menejerlar uchun amaliy usullarni tavsiya qilgan empiristlar munosabatlarni o'rnatish va aloqa liniyalarini o'rnatish qobiliyatiga alohida e'tibor berishadi.

**Ushbu maktab vakillari menejerga quyidagi amaliy (empirik) tavsiyalarni beradilar:**

- muloqotni boshlashdan oldin o'z g'oyalaringiz va fikrlaringiz ravshanligiga intiling;
- har bir xabarning asl maqsadini tahlil qilish;
- har safar xabar yetkazayotganda inson omillarini hisobga olish;
- xabarni rejalashtirayotganda, kerak bo'lganda boshqalar bilan maslahatlashing;
- xabarning asosiy mazmuniga ham, uning shakliga ham e'tibor berish;
- tegishli shaxslarga ular uchun qimmatli bo'lishi mumkin bo'lgan hamma narsani etkazish uchun barcha imkoniyatlardan foydalanish;
- o'z vaqtida tegishli tuzatish choralarini ko'rish uchun xabaringizni kuzatib boring, fikr-mulohazalaringizni bildiring;
- nafaqat bevosita maqsadlarga, balki uzoq muddatli maqsadlarga erishish uchun aloqalarni o'rnatish;
- harakatlaringiz xabarlariningizni mustahkamlashiga ishonch hosil qiling;
- nafaqat sizni tushunishini ta'minlashga, balki o'zingizni ham tushunishga harakat qiling<sup>56</sup>.

Empirik maktabda bunday ko'plab tavsiyalar mavjud. Garchi ularning barchasi ilmiy xarakterga ega bo'lmasa-da, ular asosiy tamoyillarni - «vertikal» (menejer, menejer) va «gorizontal» (boshqaruv tizimidagi ijrochi) menejerlari faoliyatining murakkabligini, unga ta'sir qilish darajasini ta'kidlaydilar.

Yuqoridagi mualliflarning asarlarida bayon etilgan menejment sohasidagi ko'p yillik amaliy faoliyat tajribasini, ular tomonidan

---

<sup>56</sup>Kaznachevskaya, G. B. Menejment: darslik / G. B. Kaznachevskaya. - Rostov-na-Donu: Feniks, 2012. - 452 p.  
[https://bstudy.net/818499/ekonomika/empiricheskaya\\_shkola\\_menedzhmenta#277829](https://bstudy.net/818499/ekonomika/empiricheskaya_shkola_menedzhmenta#277829)

shakllantirilgan tamoyil va amaliy tavsiyalarni o'rganish mamlakatimizda menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishiga xizmat qilishi mumkin.

**Texnokratik boshqaruv nazariyasi** (1950-1960 yillar) . 50-60-yillarda. Amerika menejmentida, shuningdek, G'arbiy Yevropa mamlakatlari boshqaruvida texnokratik menejment deb atalgan yo'nalish rivojlana boshladi. Bu sohadagi eng mashhur maktablar **elita nazariyasi, texnokratiya nazariyasi va sanoat jamiyati nazariyasidir.**

**Elitalar nazariyasi.** Uning nomi o'zi uchun gapiradi. Ushbu kontseptsiya tarafdorlari jamiyatni qudratli elitaga va unga bo'ysunadigan olomonga, boshqaruvda – “malakali” rahbarlar va “malakasiz omma” ga bo'lishdi. **“Texnokratiya” nazariyasi.** Uning asoschisi amerikalik sotsiolog T.Veblendir. Bu maktab tadqiqotchilari ijtimoiy ishlab chiqarish rivojlanishini ashorat qilish bilan shug'ullanganlar. Ularning kontseptsiyasining mohiyati shundan iboratki, kelgusi davr muhandislik-texnik ziyolilar davlati davri bo'ladi. Shunga ko'ra, kelajakni boshqarish - bu texnokratiyani boshqarish hisoblanadi.

**Sanoat jamiyati nazariyasi.** Bu nazariyaning eng ko'zga ko'ringan vakili amerikalik iqtisodchi J. Galbreyt edi. 1967 yilda u «Yangi sanoat jamiyati» nomli kitobini nashr etdi. Sanoat jamiyati nazariyasining asosiy xususiyatlari:1. J.Gelbreyt va uning tarafdorlari zamonaviy kapitalistik ishlab chiqarish va unda rivojlangan munosabatlarni yuqori darajada rivojlangan sanoat jamiyati deb biladilar. Kapital hokimiyatining oldingi davrlarida boylar va kambag'allar o'rtasida ijtimoiy ziddiyat mavjud edi. Zamonaviy jamiyatda bunday qarama-qarshilik yo'q, chunki ishlaydigan odam o'zining moddiy ehtiyojlarini qondirish uchun etarli pul topadi. Odamlar, bu nazariya vakillariga ko'ra, teng bo'lmagan ta'lim darajasi bilan bo'linadi. Ta'lim omili sanoat jamiyatining iqtisodiy va siyosiy hayotida asosiy hisoblanadi. Demak, iqtisodiy jihatdan insonning yaxshi maoshli yoki nufuzli ishga ega bo'lishida ta'lim katta rol o'ynaydi.

Texnokratik yondashuv avtoritar boshqaruv uslubi uchun asosdir, chunki bu yondashuv har bir xodimga shaxs sifatida emas,

balki butun mashinadagi "tishli" sifatida qaraydi. Pozitivizm falsafasida ildiz otgan texnokratik yondashuv (bu yondashuvning eng mashhur shaxsi F. Teylor) yirik ishlab chiqarish samaradorligini oshirish zarurati keskin ortganligi sababli ishlab chiqarish va mehnat jarayonlarini tashkil etish amaliyotiga o'tkazildi.

Bunday texnologiyalarning ishlashini optimallashtirish muammosi yanada samarali nazorat mexanizmlarini qo'llash orqali ijtimoiy va ishlab chiqarish munosabatlari va mehnat jarayonlarini ratsionalizatsiya qilish orqali hal qilindi. Ratsionalizatsiyaning yakuniy maqsadi bu tizimlarning barcha tarkibiy elementlarini (shu jumladan, "inson material") ekspluatatsiya qilish darajasini oshirishdir. Texnokratik yondashuv - bu "inson" omilining ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini hisobga olmasdan, ijtimoiy tizim parametrlarini boshqarishning "sof" iqtisodiy usullarini "mexanik" o'tkazish<sup>57</sup>.

#### **Texnokratik yondashuvning rivojlanishini uch bosqichga bo'lish mumkin:**

1) Ilk texnokratiya - odam mashinaning qo'shimchasi. Ushbu bosqichda odamga umuman e'tibor berilmadi va faqat jihozlar yaxshilandi. Ish kuni 16 dan 18 soatgacha davom etdi, 4 yoshdan bolalar mehnatga jalb qilindi, malakali kadrlarga ehtiyoj umuman bo'lmaydi.

2) Klassik texnokratiya - odam mashinaga teng deb tan olingan. Ish sharoitlari biroz yaxshilandi, lekin hech kimga shaxs sifatida kerak emas edi.

3) Gumanistik texnokratiya - shaxs sifatida emas, balki shaxs sifatida murojaat qilish. Ushbu davrda mehnat sharoitlari yanada yaxshilandi, ammo individual xarakter xususiyatlarini hisobga olishni istamaganligi sababli, ishchilar ko'pincha asabiy buzilishlarni, o'z vazifalariga mas'uliyatsiz munosabatda bo'lishni va umuman, ishchilarning imkoniyatlaridan samarasiz foydalanishni boshdan kechirdilar.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=16355>

<sup>58</sup> Konoplyova G.L., Buylov K.I. TASHKILOTDA TEXNOKRATIK YONDASHISH // Xalqaro talabalar ilmiy xabarnomasi. - 2016. - 4-4-son.

### **3. Sanoat jamoasi nazariyasi. Jarayonli yondoshuv.**

Tizim nazariyasining asosiy g'oyasi hech qanday harakat boshqalarga nisbatanalohida qabul qilinmaydi. Ularning echimi bir-biri bilan bog'liq. Tizimni yondoshuvi bitta sohadagi echim ikkinchisiga ta'sir qilishidan qo'rqardi.

70-yillarda Zamonaviy menejment ochiq tizim g'oyasi paydo bo'ldi.

XX asr 60-80 yillari boshqaruvda bir necha yondoshuvlar vujudga keladi, nazariyalar va maktablar paydo bo'ladi. Ular o'zaro bog'langan holda yoki qaysidir darajada mustaqil yoki alohida yo'nalishning rivojlanayotgan g'oyalaridir. Bu davrda vujudga kelgan kontsepsiyalar va nazariyalar boshqaruvning zamonaviy maktabida quydagi yondashuvlar o'rin olgan.

**Jarayonli yondashuv vakillari: A. Fayol, F. Teylor, R. Chercmen, V. Vudfort.**

Jarayonli yondashuv o'tgan asrning 80 yillarida nihoyat shakllangan boshqaruv tushunchalaridan biridir. Ushbu kontseptsiyaga muvofiq tashkilotning barcha faoliyati jarayonlar majmui sifatida qaraladi. Boshqarish uchun siz jarayonlarni boshqarishingiz kerak. Jarayonli yondashuvdan foydalanadigan asosiy tushuncha jarayon tushunchasidir. Turli xil ta'riflar mavjud, lekin eng ko'p qo'llaniladigan ta'rif "Jarayon - bu o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir qiluvchi faoliyatlar to'plami bo'lib, ular kirishlarni natijalarga aylantiradi". Jarayonning ushbu ta'rifda o'z aksini topmagan muhim tarkibiy qismi tizimli harakatdir. Jarayon harakatlari tasodifiy emas, takroriy bo'lishi kerak.

Tashkilotlarda rizontal aloqalarni yaratish uchun jarayon yondashuvi ishlab chiqilgan va qo'llanilgan. Xuddi shu jarayonga jalb qilingan bo'limlar va xodimlar jarayon doirasidagi ishlarni mustaqil ravishda muvofiqlashtirishi va yuzaga keladigan muammolarni yuqori rahbariyat ishtirokisiz hal qilishlari mumkin. Menejmentga texnologik yondashuv paydo bo'lgan muammolarni tezroq hal qilish va natijaga ta'sir qilish imkonini beradi.

Jarayonni boshqarish sizga har bir bo'limning ishiga emas,

balki butun tashkilotning natijalariga e'tibor qaratishga imkon beradi. Jarayonli yondashuv tashkilot tuzilmasi tushunchasini o'zgartiradi.

Jarayon yondashuvi bir necha tamoyillarga asoslanadi. Ushbu tamoyillarni amalga oshirish ish samaradorligini sezilarli darajada oshirishi mumkin, shu bilan birga, u yuqori korporativ madaniyatni ham talab qiladi. Funktsional boshqaruvdan jarayonni boshqarishga o'tish xodimlarning turli bo'limlarga tegishli bo'lishiga qaramay, doimiy ravishda birgalikda ishlashni talab qiladi. Jarayonga yondashuvda o'z ifodasini topgan tamoyillarning «ishlab chiqarish qobiliyati» ushbu qo'shma ishni qay darajada ta'minlash mumkinligiga bog'liq bo'ladi<sup>59</sup>.

Jarayonni boshqarishni amalga oshirishda quyidagi tamoyillarga rioya qilish muhimdir:

➤ **Jarayonlarning o'zaro bog'liqligi printsipli.** Tashkilot - bu jarayonlar tarmog'idir. Jarayon bu ish sodir bo'ladigan har qanday faoliyatdir. Barcha tashkiliy jarayonlar o'zaro bog'liq;

➤ **Jarayonga talab tamoyili.** Har bir jarayonning maqsadi bo'lishi kerak va uning natijalari da'vo qilinishi kerak. Jarayon natijalari ichki yoki tashqi o'z iste'molchisiga ega bo'lishi kerak.

➤ **Jarayonlarni hujjatlashtirish printsipli.** Jarayon faoliyati hujjatlashtirilishi kerak. Bu jarayonni standartlashtirish va jarayonni o'zgartirish va yanada takomillashtirish uchun asos olish imkonini beradi;

➤ **Jarayonni boshqarish printsipli.** Har bir jarayonning boshlanishi va oxiri bor, ular jarayonning chegaralarini belgilaydi. Har bir jarayon uchun berilgan chegaralar doirasida jarayonni va uning natijalarini tavsiflovchi ko'rsatkichlar belgilanishi kerak;

➤ **Jarayon uchun javobgarlik printsipli.** Jarayonni bajarishda turli mutaxassislar va xodimlar ishtirok etishi mumkin, ammo jarayon va uning natijalari uchun bitta shaxs javobgar bo'lishi kerak.

Jarayonli yondashuv tashkilot ishida gorizontal

---

<sup>59</sup> <https://studfile.net/preview/6488938/page:4/#6>

bog'lanishlarni yaratishi sababli, u funktsional yondashuvga nisbatan bir qator afzalliklarga ega bo'lish imkonini beradi<sup>60</sup>.

Jarayon yondashuvi asosiy elementlarning mavjudligini nazarda tutadi, ularsiz uni tashkilotda amalga oshirish mumkin emas.

Ushbu asosiy elementlarga quyidagilar kiradi:

- Jarayon kiritish;
- Jarayonning chiqishi;
- Resurslar;
- Jarayon egasi;
- Jarayonning iste'molchilari va yetkazib beruvchilari;
- Jarayon ko'rsatkichlari.

**Jarayon yondashuvining asosiy afzalliklari quyidagilardan iborat.**

- jarayon doirasida turli bo'limlarning harakatlarini muvofiqlashtirish;
- jarayon natijasiga yo'naltirish;
- tashkilotning samaradorligi va samaradorligini oshirish;
- natijaga erishish uchun harakatlarning shaffofligi;
- natijalarni bashorat qilishning ortishi;
- maqsadli jarayonni takomillashtirish imkoniyatlarini aniqlash;
- funktsional bo'linmalar o'rtasidagi to'siqlarni bartaraf etish;
- keraksiz vertikal shovqinlarni kamaytirish;
- talab qilinmagan jarayonlarni istisno qilish;
- vaqt va moddiy xarajatlarni kamaytirish.

## **2.2 Tizimli yondashuv vakillar: A. Sloan, P. Dyupon, R. Skott**

Tizimli yondashuv doirasida boshqaruv jarayoni emas, balki tashkilot ochiq tizim sifatida ko'rib chiqiladi, uning bir qismidagi o'zgarishlar boshqa qismlarida reaksiyaga olib keladi.

---

<sup>60</sup> Basovskiy L. E. Menegment: o'quv qo'llanma / L. E. Basovskiy. – M.: INFRA-M, 2003. – 352 b.

Tizimlarning ikkita asosiy turi mavjud:

- **yopiq tashkiliy tizim** - tashqi muhit bilan hech qanday aloqasi bo'lmagan, u bilan mahsulot, xizmatlar, tovarlar almashmaydigan tizim;

- **ochiq tashkiliy tizim** tashqi muhit bilan aloqalarga ega, ya'ni tashqi muhit bilan aloqada bo'lgan boshqa tashkilotlar, muassasalar.

Menejmentga tizimli yondashuv shuni ko'rsatadiki, tizim bu mahsulotning raqobatbardoshligini va tijorat faoliyatini ta'minlash orqali kompaniyani samarali boshqarish va muayyan biznes uchun maksimal foyda bilan uzoq muddatli tadbirkorlik muvaffaqiyatiga erishish imkonini beruvchi o'zaro bog'liq va muntazam ravishda amalga oshiriladigan harakatlar majmuasidir<sup>61</sup>. Tizimning asosiy printsiplari:

- yaxlitlik - tizim xususiyatlarining uning tarkibiy elementlarining xossalari yig'indisiga tubdan qaytarilmasligi va butunning oxirgi xususiyatlarining chidab bo'lmasligi; har birining butunlik ichidagi o'rniga, vazifasiga va hokazolarga bog'liqligi.

- Strukturaviylik - tizimni uning tuzilishini o'rnatish orqali tavsiflash qobiliyati, ya'ni tizimning aloqalari va aloqalari tarmog'i; tizim xatti-harakatlarining shartlilik nafaqat uning alohida elementlarining xatti-harakati, balki uning tuzilishi xususiyatlari bilan ham bog'liq.

- Tuzilish va atrof-muhit o'rtasidagi munosabat. Tizim o'zaro ta'sirning yetakchi faol komponenti bo'lgan holda, atrof-muhit bilan o'zaro ta'sir qilish jarayonida o'z xususiyatlarini shakllantiradi va namoyon qiladi.

- Ierarxiya. Tizimning har bir komponenti, o'z navbatida, tizim sifatida qaralishi mumkin va bu holda o'rganilayotgan tizim kengroq, global tizimning tarkibiy qismlaridan biridir.

- Har bir tizim tavsiflarining ko'pligi. Har bir tizimning asosiy murakkabligi tufayli uning etarli bilimi juda ko'p turli xil modellarni qurishni talab qiladi, ularning har biri tizimning faqat ma'lum bir tomonini tavsiflaydi.

---

<sup>61</sup> <https://studfile.net/preview/6488938/page:5/>

### 2.3 Situatsion yondashuv vakillar: P. Druker , V. Mart , R. Tompson<sup>62</sup>

Situatsion yondashuv 1960-yillarning oxirida ishlab chiqilgan va nazorat nazariyasining rivojlanishiga katta hissa qo'shgan. Undagi markaziy nuqta - bu tashkilotga nisbatan ma'lum bir ichki va tashqi vaziyat omillari to'plamini o'z ichiga olgan vaziyat, bu hozirgi vaqtda uning faoliyati samaradorligiga sezilarli ta'sir qiladi. Vaziyat yondashuvi tashkilotni samarali boshqarish uchun ko'rsatmalarni o'z ichiga olmaydi. Bu tashkiliy muammolar va ularning yechimlari haqida fikr yuritish usulidir<sup>63</sup>.

Vaziyatli yondashuvning mohiyati shundan iboratki, qaror qabul qilishning har bir holatida menejment tashkilotlar o'rtasidagi va ular ichidagi vaziyat farqlariga e'tibor qaratishi, ma'lum bir vaziyat uchun muhim bo'lgan aniq vaziyat omillarini (ichki va tashqi) aniqlash va ajratib ko'rsatishi va samaradorlikni aniqlashi kerak.

**Vaziyatli yondashuv metodologiyasini menejer uchun to'rt bo'g'inli fikrlash algoritmi sifatida tavsiflash mumkin:**

➤ Boshqaruv jarayoni, guruh va individual xatti-harakatlar, tizim tahlilining vazifalari va mazmuni, rejalashtirish va nazorat qilish usullari, shu jumladan miqdoriy qarorlar qabul qilish usullarini tushunish. Tushunish o'z samaradorligini ko'rsatgan professional boshqaruv vositalari bilan tanishish (o'qitish) jarayonida shakllanishi kerak.

➤ Ma'lum va qo'llaniladigan boshqaruv tushunchalari va usullarining kuchli va zaif tomonlarini aniq baholash asosida muayyan metodologiya yoki kontseptsiyani muayyan vaziyatda qo'llashda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan oqibatlarni (ijobiy va salbiy) oldindan bilish qobiliyati.

➤ Muayyan vaziyatni to'g'ri talqin qilish va tahlil qilish, bu vaziyatning eng muhim omillarini aniqlashga va bir yoki bir nechta vaziyat o'zgaruvchilarining o'zgarishiga olib kelishi mumkin bo'lgan ta'sirni baholashga qaratilgan.

<sup>62</sup> <https://scienceforum.ru/2018/article/2018004430>

<sup>63</sup> Kravchenko A. I. Menejment tartibi / A. I. Kravchenko. - M.: Akademik loyiha; 5-nashr, 2005. - 560 b



➤ Maqsadlarga eng samarali (ratsional) erishish uchun eng kam salbiy oqibatlarga olib keladigan qaror qabul qilishning aniq usullarini (tushunchalari, usullarini) ko'rib chiqilayotgan vaziyat bilan bog'lash qobiliyati.

Vaziyatli yondashuv tashkilotni samarali boshqarish uchun hozirgi kunga qadar ishlab chiqilgan eng qoniqarli tizimni ifodalaydi. Shu bilan birga, tashkilot faoliyatiga ta'sir qiluvchi barcha o'zgaruvchilarni aniqlash mumkin emas. Amaliy maqsadlar uchun menejerlar tashkilotning muvaffaqiyatiga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan eng muhim omillarni hisobga oladi. Bunday omillarning cheklangan soni mavjud bo'lib, ularni ikki guruhga bo'lish mumkin: ichki o'zgaruvchilar va tashqi omillar.<sup>64</sup>

Menejmentning shakllanishi qadimiy jamiyatlardan tortib menejment fani birinchi gullagan kapitalizm davrigacha bo'lgan etarlicha uzoq vaqtni qamrab oldi va "ikkinchi shamol" mashina davridan axborot davriga o'tish davriga to'g'ri keldi.

Innovatsiyalarning joriy etilishi, boshqaruv jarayonining rivojlanishi doimiy ravishda yangi va yangi boshqaruv konsepsiyalarini yaratish va ishlab chiqishga turtki bo'ldi.

Yuqorida aytib o'tilgan klassik yondashuvlarga qo'shimcha ravishda, boshqaruvning zamonaviy yo'nalishi boshqa ko'plab yo'nalishlardan iborat va ularning hech biri ideal emas. Ammo zamonaviy menejer, shunga qaramay, menejmentning asosiy nazariyalaridan xabardor bo'lishi, ularning afzalliklarini ajratib ko'rsatishi va ularni amalda qo'llashi kerak.

### **Nazorat uchun savol va topshiriqlar:**

1. Tashkilot faoliyatini boshqarishda miqdoriy uslublari.
2. Empirik boshqaruv maktabi. Texnokratik menejment nazariyasi.
3. Sanoat jamoasi nazariyasi. Jarayonli yondoshuv.
4. Vaziyatli yondashuv metodologiyasini menejer uchun to'rt bo'g'inli fikrlash algoritmining mazmuni.
5. Jarayon yondashuvining asosiy afzalliklari.

---

<sup>64</sup> <https://studfile.net/preview/6488938/page:5/#8>

### **Mustaqil o'qish uchun adabiyotlar:**

1. Valovoy D. V. menejment tarixi: darslik. - M.: infro-M, 1997. - 256 b.
2. Kishkel E. N. boshqaruv faoliyati asoslari. Darslik. - 2-nashr., qayta chop etish. va qo'shimcha-M.: Oliy maktab, 2000. - 304 b.; kasal.
3. Kreditov A. I. boshqaruv mashqlari tarixi. - Kiev: VIRA-R, 2000.

## MENEJMENTNING MILLIY XUSUSIYATLARI VA MODELLARI

### Reja:

1. G'arbiy yevropa modelining vujudga kelishi va rivojlanishi
2. Menejmentning amerika modeli.
3. Yapon modeli menejment tizimining o'ziga xos jihatlari.

**Tayanch tushunchalar:** menejment, teledebatlar, Parlament va prezidentlik saylovlari, Amerika mexanik muhandislar jamiyati, «tashkiliy madaniyat», korporatsiyalari, baynalmilallashuvi.

Inson faoliyatining har qanday sohasi o'z tarixiga ega. "O'tmishsiz kelajak yo'q" va inson faoliyatining biron bir sohasi tarixini aniq tushunmasdan, uning hozirgi holatini tushunish yoki rivojlanish yo'lini oldindan aytib bo'lmaydi. Tarix haqida umumiy fikr yuritish, xususan, menejment tarixini, shu jumladan uning zamonaviy turlaridan biri - menejment tarixini tushunishda ham dolzarbdir.

So'nggi o'n yilliklarda menejment so'zi (so'zma-so'z inglizcha - menejment) iqtisodiy jarayonlarni boshqarishni anglatuvchi xalqaro xususiyatga ega bo'ldi. Rossiyada va undan ham ko'proq Sovet Ittifoqida "...har bir oshpaz davlatni boshqarishi mumkin edi ..." bu so'z ishlatilmagan. Ehtimol, bu menejment tarixi haqidagi suhbatlarda Rossiya menejment tajribasi e'tiborga olinmasligi, G'arb davlatlari, AQSh va Yaponiyaning menejment tarixi birinchi o'ringa chiqishini qisman tushuntiradi.

Hozir etakchi iqtisodchilar va siyosatchilar Rossiya iqtisodiyotini G'arbning "modellaridan" biri tamoyili bo'yicha rivojlantirish imkoniyatlarini faol muhokama qilmoqdalar - teledebatlarda va gazeta sahifalarida muxoliflar o'z nuqtai nazarini "xirrillash nuqtasiga" isbotlaydilar, o'z nutqlarini ingliz atamalari va G'arb statistikasiga havolalar bilan faol ravishda aralashtirib yuborishadi. Parlament va prezidentlik saylovlari yaqinlashar ekan, bu "iqtisodiy dasturlar poygasi" yanada kuchayadi. Biroq, milliy mentalitetimizni, menejment nazariyasi

va amaliyotidagi tarixiy tafovutlar hisobga olinmagan holda, iqtisodiyotni rivojlantirish va inqirozdan chiqish bo'yicha jahon sxemalarining birortasini Rossiya sharoitiga tatbiq etib bo'lmaydi.

O'z abstraktimda men jahon menejmentining umume'tirof etilgan qarashlari va Rossiyadagi menejmentga qarashlari o'rtasida ba'zi taqqoslashlar qilishga harakat qilamiz.

### **Amerika menejmenti.**

Amerika menejmenti haqida gapirganda, hech bo'lmaganda menejment tarixiga umuman fan sifatida to'xtalib bo'lmaydi.

Menejment AQShda o'tgan asrning oxirida paydo bo'lgan va shundan beri bu mamlakat haqli ravishda menejmentning tug'ilgan joyi hisoblanadi. Ilk ilmiy menejment kursi 1881 yilda paydo bo'lgan. U Jozef Uorton tomonidan ishlab chiqilgan va dastlab keng amaliy qo'llanilishini topa olmadi. Faqat o'ttiz besh yil o'tgach, akademik intizom sifatida foydalanila boshlandi. 1886 yilda tadbirkor G. Taun Amerika mexanik muhandislar jamiyati yig'ilishidagi ma'ruzasida birinchi marta menejment faoliyatining professional turi sifatida menejment zarurligi haqidagi savolni ko'tardi. 1910-yilda Lui Brandeys "ilmiy menejment" tushunchasini kiritdi, 1911-yilda esa F.V. Teylorning "Ilmiy menejment tamoyillari" asari nashr etildi.

Umuman fanlarning keyingi rivojlanishi menejmentga sezilarli ta'sir ko'rsatdi. Shunday qilib, kibernetika, iqtisodiy va matematik usullarning rivojlanishi, menejmentni kompyuterlashtirish menejmentga tizimli yondashuvni faol joriy etishga yordam berdi, qiziqish muammosining bir tomoniga e'tibor qaratmasdan. Menejmentning evolyutsiyasi turli xil menejment maktablari o'rtasidagi nizolarni yakuniy hal qilishga olib keladi. Asrimizning 70 yillariga kelib, vaziyatli yondashuv g'oyalari keng ommalashib, turli menejment tizimlarining haqiqiylikini tasdiqlaydi. 80 yillarda asosiy yo'nalishlarga: texnologiya va ishlab chiqarish texnologiyasini o'zgartirish va takomillashtirishni targ'ib qilish va shaxs va butun jamoa faoliyatini aniq tashkil etish ustuvorligiga ishonch, "tashkiliy madaniyat" yo'nalishi qo'shildi. korxonaning tizimli va xulq-atvor xususiyatlariga ahamiyat bergan.

Bugungi kunda Amerika menejmentining eng xarakterli xususiyati nimada? Avvalo, menejmentning baynalmilallashuvi, AQSHning tashkil topish tarixining o'zi, turli mamlakatlar mutaxassisleri tomonidan menejment nazariyasi va amaliyotini birlashtirish va ularning ushbu bilim sohasidagi jamoaviy ijodi bilan bog'liq.

Zamonaviy AQSH ishbilarmonlik dunyosi hozirda turli bilim sohalari mutaxassislarining o'zaro hamkorligini ta'minlashga qodir bo'lgan axborotni ta'minlash va axborotni qayta ishlash tizimiga asoslangan menejmentni shakllantirishning uchinchi bosqichiga kirmoqda. Hozirgi vaqtda Amerika korporatsiyalarining eng muhim muammolaridan biri markazlashtirish va markazsizlashtirish omillarining optimal nisbatini aniqlashdir. Shubhasiz, bo'limlar va ularning funktsiyalari o'rtasida aniq bo'linmalarga ega bo'lgan yuqori darajada markazlashtirilgan tuzilma menejerga qo'shimcha mas'uliyatni o'z zimmasiga olish imkoniyatini beradi. Menejmentning markazlashmagan tashkiliy tuzilmasi uning har bir a'zosi mas'uliyatni o'z zimmasiga oladigan, o'z g'oyalari va rejalarini ishlab chiqarishga joriy etish orqali o'z salohiyatini ro'yobga chiqarish imkoniyatiga ega bo'lgan muhitni yaratishga yordam beradi;

Bir necha o'n yillar oldin "ishlab chiqarishni tashkil etish" funktsiyasi AQSH unumdorligining o'sishida markaziy rol o'ynagan edi. Hozirgi vaqtda ushbu mamlakatning qiyinchiliklarini aynan korporatsiyalarning mavjud tashkiliy shakllari tashkil etadi. Kichik va tashkiliy jihatdan sodda sanoat korxonalari misolida menejerlar tomonidan kompaniyaning salohiyatidan, barcha turdagi resurslardan foydalanish, yuqori darajadagi sifatli va o'z vaqtida qaror qabul qilish va hokazolar aniq ko'rsatilgan, bu esa korxonaning gullab-yashnashi va o'sishiga olib keladi.

Firma keng miqyosda rivojlanib borar ekan, bu afzalliklar yo'qoladi. Harakatlarni muvofiqlashtirishda qiyinchiliklar paydo bo'lishi bilan menejment apparati hajmi oshadi. Biznes ekspertlarining fikricha, markazlashgan quvvatning rivojlanishi yirik kompaniyalarning raqobatdosh ustunligini pasaytiradi.

Menejment tajribasini o'rganar ekan, amerikalik sotsiologlar jamiyatning iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishi kapital bilan bir qatorda menejmentga ham qarzdor, degan xulosaga kelishadi. "Menejment va kapital Amerikaning iqtisodiy rivojlanishi uchun zarur bo'lgan ikkita tarkibiy qismdir.

Umuman olganda, Amerika menejmentining qisqacha tahlilini yakunlar ekan, shuni ta'kidlash kerakki, u butun biznes muvaffaqiyatining tarkibiy qismlaridan biri sifatida menejerning shaxsiyati, tor ixtisosligi va har birining individual javobgarligi bilan ajralib turadi. ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning qattiq va rasmiy tuzilmasi.

### **Yaponiya menejmenti.**

Yaponiyada menejment, boshqa mamlakatlardagi kabi, uning tarixiy xususiyatlari, madaniyati va ijtimoiy psixologiyasini aks ettiradi. Bu mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy tuzilishi bilan bevosita bog'liq. Yapon menejment usullari Yevropa va Amerikadan tubdan farq qiladi. Tabiiy resurslarga qashshoq mamlakatda an'anaviy tarzda "bizning boyligimiz - inson resurslari" tamoyili o'stiriladi.

Menejment bo'yicha yaponiyalik mutaxassis Xideki Yoshixaraning fikricha, yapon menejmentining oltita xarakterli xususiyati mavjud.

**1) Ish xavfsizligi va ishonch muhitini yaratish.** Bunday kafolatlar ishchi kuchi barqarorligiga olib keladi va kadrlar almashinuvini kamaytiradi. Barqarorlik ishchilar va xizmatchilar uchun rag'bat bo'lib xizmat qiladi, u korporativ hamjamiyat hissini kuchaytiradi, oddiy xodimlarning menejment bilan munosabatlarini uyg'unlashtiradi. Ishdan bo'shatish tahdididan xalos bo'lgan va vertikal yuqoriga ko'tarilish uchun haqiqiy imkoniyatga ega bo'lgan ishchilar kompaniya bilan hamjamiyat hissini kuchaytirishga undaydi. Barqarorlik, shuningdek, menejerlar va oddiy ishchilar o'rtasidagi munosabatlarni yaxshilashga yordam beradi, yaponlarning fikriga ko'ra, bu kompaniya faoliyatini yaxshilash uchun mutlaqo zarurdir. Barqarorlik, bir tomondan, menejment resurslarini miqdoriy jihatdan ko'paytirishga va ularning faoliyati vektorini intizomni

saqlashdan ko'ra muhimroq maqsadlarga ongli ravishda yo'naltirishga imkon beradi.

### **2) Reklama va korporativ qadriyatlar.**

Menejmentning barcha darajalari va ishchilar firma siyosati va faoliyati to'g'risida umumiy ma'lumot bazasini almashishni boshlaganda, ishtirok etish va umumiy mas'uliyat muhiti rivojlanadi, bu aloqani yaxshilaydi va samaradorlikni oshiradi. Bu borada muhandis- ma'muriyat xodimlari ishtirok etayotgan yig'ilish va anjumanlar salmoqli samaralar bermoqda. Yaponiya menejment tizimi, shuningdek, kompaniyaning barcha xodimlari uchun sifatli xizmat ko'rsatish ustuvorligi, iste'molchi uchun xizmatlar, ishchilar va ma'muriyat o'rtasidagi hamkorlik, bo'limlar o'rtasidagi hamkorlik va o'zaro hamkorlik kabi korporativ qadriyatlar haqida umumiy tushunchani yaratishga harakat qiladi. Menejment doimiy ravishda barcha darajadagi korporativ qadriyatlarni singdirishga va saqlashga intiladi

### **3) Axborotga asoslangan menejment.**

Ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligini va mahsulotlarning sifat ko'rsatkichlarini oshirish uchun ma'lumotlarni to'plash va ulardan tizimli foydalanish alohida ahamiyatga ega. Televizorlarni yig'adigan ko'plab firmalarda ular ma'lumot yig'ish tizimidan foydalanadilar, unda televizor qachon sotuvga chiqarilganligini, ma'lum bir tugunning sog'lig'i uchun kim mas'ul bo'lganligini aniqlash mumkin. Shunday qilib, nafaqat nosozlik uchun mas'ul shaxslar, balki asosan nosozlik sabablari aniqlanadi va kelajakda bunday holatlarning oldini olish choralari ko'riladi. Raqamlar maqsadlarga mos keladimi yoki yo'qmi va muammolarni erta ko'rish uchun menejerlar har oyda daromadlar, ishlab chiqarish, sifat va yalpi tushumlarni ko'rib chiqadilar.

### **4) Sifatga yo'naltirilgan menejment.**

Yaponiya korxonalaridagi firma va menejment kompaniyalari prezidentlari ko'pincha sifat nazorati zarurligi haqida gapiradilar. Ishlab chiqarish jarayonini boshqarishda ularning asosiy tashvishi aniq sifatli ma'lumotlarni olishdir. Menejmerning shaxsiy g'ururi sifatni nazorat qilish bo'yicha sa'y-harakatlarni birlashtirish va

natijada unga eng yuqori sifat bilan ishonib topshirilgan ishlab chiqarish uchastkasining ishida yotadi.

#### **5) Menejmentning ishlab chiqarishda doimiy mavjudligi.**

Qiyinchiliklarni tezda bartaraf etish va yuzaga kelgan muammolarni hal qilishga yordam berish uchun yaponlar ko'pincha menejment xodimlarini bevosita ishlab chiqarish binolariga joylashtiradilar. Har bir muammoni hal qilishda kichik innovatsiyalar kiritiladi, natijada qo'shimcha innovatsiyalar to'planadi. Yaponiyada qo'shimcha innovatsiyalarni ilgari surish uchun innovatsion takliflar tizimi va sifat doiralari keng qo'llaniladi.

#### **6) Tozalik va tartibni saqlash.**

Yapon tovarlarining yuqori sifati uchun muhim omillardan biri ishlab chiqarishdagi tozalik va tartibdir. Yaponiya biznes rahbarlari mahsulot sifati kafolati bo'lib xizmat qiladigan va tozalik va tartib orqali hosildorlikni oshirishi mumkin bo'lgan tartibni o'rnatishga harakat qilmoqda.

Umuman olganda, yapon menejmenti insoniy munosabatlarni yaxshilashga urg'u berish bilan ajralib turadi: izchillik, guruhga yo'naltirilganlik, xodimlarning ma'naviyati, bandlik barqarorligi, ishchilar va menejerlar o'rtasidagi munosabatlarni uyg'unlashtirish.

Yapon menejmentining ajralib turadigan xususiyatlaridan biri mehnat resurslarini boshqarishdir. Yaponiya korporatsiyalari o'z xodimlarini shunday boshqaradilarki, ikkinchisi iloji boricha samarali ishlaydi. Ushbu maqsadga erishish uchun yapon korporatsiyalari amerikalik xodimlarni boshqarish usullaridan, jumladan, ish haqini to'lashning samarali tizimlaridan, mehnat va ish joylarini tashkil etishni tahlil qilishdan, xodimlarning faoliyatini baholashdan va boshqalardan foydalanadi. Ammo Amerika va Yaponiya menejmenti o'rtasida ham katta farq bor. Yaponiya korporatsiyalari o'z xodimlarining kompaniyalarga sodiqligidan ko'proq foydalanadilar. Xodimlarni korporatsiya bilan identifikatsiyalash kuchli ruhiy kayfiyatni yaratadi va yuqori samaradorlikka olib keladi. Yaponiya menejment tizimi bu identifikatsiyani kuchaytirishga intiladi va uni firma manfaatlarini



qurbon qilish darajasiga olib keladi.

Yaponiya sifat menejmenti tizimining G'arb tizimidan ajratib turadigan xususiyatlari ham mavjud:

- firma darajasida sifat menejmenti - sifatni boshqarishda barcha bo'g'inlarning ishtiroki.
- sifat menejmenti usullarini o'qitish va o'qitish.
- sifat to'garaklari faoliyati.
- sifat menejmenti faoliyatini tekshirish (korxonaga Deming mukofotlari va menejment faoliyatini tekshirish.)
- statistik usullardan foydalanish.
- umummilliy sifat nazorati dasturlari.

Yaponiyada hokimiyat va hokimiyat savobga emas, kattalikka bog'liq. Shuning uchun rahbar har doim ham malakali shaxs emas. U ko'pincha o'z ishining nozik tomonlarini tushuntira olmaydi - haqiqiy ishni uning qo'l ostidagilar qiladi. Rahbar odamlarni yaxshi boshqarishi kerak. U o'z jamoasini ilhomlantira olishi, o'z xodimlarining sevgisi va sadoqatini uyg'ota olishi va saqlab qolishi kerak.

Umuman olganda, Yaponiya menejment tizimi muammolarni jamoaviy hal qilishga asoslangan va korporativ qadriyatlarni shaxsdan ustun qo'yadi, menejmentning moslashuvchanligi va aniq fikr-mulohazalari bilan ajralib turadi.

### **Rossiya menejment an'analari.**

Rossiyaning menejment an'alarini hisobga olgan holda shuni ta'kidlash kerakki, Rossiya tarixining sovet davrida (1917-1991) xususiy mulkning yo'qligi natijasida menejment fani butun dunyo bo'ylab rivojlanishning katta sur'atlarini oldi.

Buyuk Pyotr davridan hozirgi kungacha rus menejmentining asosiy an'analari, menimcha, o'zgarishsiz qoldi. Avvalo, davlatning mamlakat iqtisodiy taraqqiyotida tutgan o'rni katta ekanligini ta'kidlash joiz. Buning sababi, Buyuk Pyotr tomonidan davlat manufakturalari yaratilganidan beri yirik ishlab chiqarishning juda muhim qismi davlatga tegishli edi. Natijada davlat bilan chambarchas bog'liq bo'lgan qattiq ierarxik menejment tizimi vujudga keldi; Rossiyaning ko'plab hukmdorlarining

proteksionistik siyosati ichki bozorda raqobatni pasaytirdi, bu ham menejmentda yangi g'oyalarning rivojlanishiga hissa qo'shmadi.

1917-yilgi Oktyabr inqilobi milliy menejment maktabining rivojlanishi uchun barcha shart-sharoitlarni yanada kuchaytirdi. Yosh Sovet Respublikasida hukm surgan iqtisodiy inqiroz va vayronagarchilik xususiy mulk bo'lmagan mamlakat rahbariyatidan ishlab chiqarishning barcha turlarini qayta tashkil etish bo'yicha aniq harbiy choralar ko'rishni talab qildi. Bularning barchasi bir partiyaviy tizim bilan birgalikda davlat va sanoatni boshqarish tizimini qattiq va qat'iy ierarxik qildi. Sanoat rivojlanishining shoshilinch sur'ati shoshilinch intizomiy choralarni talab qildi, bu esa rahbarlarning o'zlari rahbarlik qilayotgan biznes uchun eng jiddiy individual javobgarligini keltirib chiqardi. Harbiylar uchun mas'uliyatni aniq taqsimlash; sanoat menejmenti davlat organlarining tor ixtisoslashuvi.

Davlatning yangi iqtisodiy siyosati biroz "murvatlarni bo'shatdi", lekin yirik mulk davlat qo'lida qoldi, bu "dam olish" davri qisqa va xo'jalik yuritish an'analari kam o'zgardi. Keyingi sanoatlashtirish va Ulug' Vatan urushi va harbiy vayronagarchiliklarning yo'q qilinishi hamma narsani avvalgi, juda qattiq kursiga qaytardi.

Tabiiyki, har qanday harakat qarshilikni keltirib chiqaradi, shuning uchun N.S. Xrushchev va L.I. Brejnev davridagi "murvatlarni bo'shatish" barcha darajadagi partiya va xo'jalik rahbarlarining talabidan kam bo'lmagan holda, menejmentning eng yuqori qatlamlarini ajratishga olib keladi. haqiqatdan. Yuqoridan tushgan noreal ishlab chiqarish rejaları postskriptlar to'liqini va iqtisodiy faoliyat natijalarini buzishni keltirib chiqaradi. Bunday sharoitda aql bovar qilmaydigan darajada o'sib ketgan menejment apparati o'z ma'nosini butunlay yo'qotadi, keraksiz qog'ozlarni yaratish va ishonchsiz va ataylab buzib ko'rsatilgan ma'lumotlarga asoslangan hisobotlarni qayta ishlash bilan shug'ullanadi. Bularning barchasi glasnost va demokratiyani to'liq bostirish sharoitida mamlakatni eng chuqur iqtisodiy inqirozga olib keladi. Sovet Ittifoqining qulashi Rossiya hukumati

oldiga inqirozni hal qilish muammosini qo'yadi. Iqtisodiyotni qayta tiklashning birinchi bosqichining asosiy shiori shunday tanish bo'lib qoladi: "... butun dunyo ... biz yo'q qilamiz ...".

Iqtisodiyotni rivojlantirish uchun oldingi tarixiy tajribaga juda o'xshash usul qo'llaniladi: iqtisodiyot ustidan qattiq davlat nazorati, mahalliy sanoatga nisbatan hukumat proteksionizmi, yetakchilikdagi yetakchiga - kuchli shaxsga yo'naltirilganlik va boshqalar.

Umuman olganda, Rossiya menejmentining quyidagi qiyofasi shakllanmoqda:

- Rahbarning individual mas'uliyati va yo'nalishi va mas'uliyatni aniq taqsimlash;
- Korporativ (sovet davrida - davlat) manfaatlarining shaxsdan ustunligi;
- Qattiq menejment tuzilishi, sekin qayta aloqa.

**Milliy menejment modeli: kontseptsiyaning mohiyati.**

***TA'RIF 1 Milliy menejment modeli - muayyan mamlakatning tipik korxonasida menejment munosabatlarining uzviy majmuasidir.***

Adabiyotda zamonaviy sharoitda menejment ma'lum bir mamlakat ichidagi iqtisodiy faoliyatning bir qismi sifatida o'ziga xosligini yo'qotib, xalqaro miqyosda bo'lganligi haqidagi fikrni uchratish mumkin. Shu bilan birga, tashkilotni boshqarishning milliy xususiyatlari ham mavjud. Menejer uchun ularning ahamiyati quyidagi sabablar bilan belgilanadi: Turli shtatlarda joylashgan ko'plab tashkilotlar o'rtasida yaqin iqtisodiy aloqalar o'rnatiladi. O'zaro ta'sir jarayonida turli xil an'analar, turli madaniy va milliy xususiyatlar tufayli muqarrar ravishda muammolar paydo bo'ladi. Top-menejerlar tez-tez yashash joylarini o'zgartiradilar - ayniqsa ular transmilliy korporatsiyalarda ishlasalar (bu holda o'tish bir firma ichida amalga oshirilishi mumkin). Odamlarni boshqarish uchun bu mamlakatda o'zini qanday tutish odat tusiga kirganligi, rahbarlar, hamkasblar va qo'l ostidagilar bilan munosabatlarni qanday o'rnatish haqida tasavvurga ega bo'lishi tabiiydir.

Bu korporatsiya doirasida turli madaniyatlar elementlarini

birlashtirish mumkinmi yoki yo'qligini va kompaniyalar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni qanday amalga oshirishni baholash imkonini beradi. Madaniy va tarixiy omillarni baholash uchun multifaktorial modellar ishlab chiqilgan. Masalan, Hofsteedning besh faktorli modeli quyidagilarni o'z ichiga oladi: Quvvat masofasi. Ushbu parametr ma'lum bir mamlakat aholisi tomonidan odamlar o'rtasidagi tengsizlikka qanchalik ruxsat berishini aniqlaydi. Quvvat masofasining past darajasida nisbiy tenglik sodir bo'ladi va yuqori darajada, aksincha, sezilarli tengsizlik, Individualizm. Bu parametr mamlakat aholisining guruh (jamo) sifatida harakat qilishni qanchalik afzal ko'rishini va qanchalik - mustaqil shaxs sifatida, Erkaklikni belgilaydi. Ushbu parametr qat'iyatlilik, raqobatdagi muvaffaqiyatga ishonch, ishdagi ishonch, noaniqlikdan qochish istagini ifodalaydi. Ushbu parametr ma'lum bir mamlakat aholisi aniq va aniq qoidalarni, tuzilmaviy vaziyatlarni tuzilmagan, natijasi aniq bo'lmagan va qoidalar noaniq bo'lgan vaziyatlarni qanchalik afzal ko'rishini ko'rsatadi, Uzoq muddatli rivojlanishga yo'naltirilgan. Bu parametr xarakterlaydi odamlar uzoq muddatli maqsadlarni belgilash va ularga erishish yoki darhol muvaffaqiyatga erishish uchun qanchalik sodiq ekanligi.

#### **Asosiy milliy menejment modellari.**

Milliy menejment modellari juda ko'p bo'lsa-da, ulardan ba'zilar eng yorqinlari ajralib turadi.

**Osiyo (Yaponiya) modeli.** Ushbu model sheriklar o'rtasidagi chuqur ishonch, o'zaro aloqada bo'lgan kompaniyalar rahbarlari o'rtasidagi qarindoshlik va do'stlik bilan tavsiflanadi. Jamoada mehnatni tashkil etishning norasmiy va rasmiy omillari uyg'unligidan shakllanadigan muhitga katta e'tibor beriladi. Muzokaralar olib borilayotganda, birinchi navbatda, o'zaro tushunishga ishonchga erishiladi va shundan keyingina haqiqiy ish suhbatiga o'tish mumkin. Munozara sekin va vaqti-vaqti bilan. Menejment kollektivizm va kompaniyaga sodiqlik tamoyillariga asoslanadi (bir kishi butun umri davomida bitta korxonada ishlab, uning doirasida rivojlanib, umr bo'yi ish bilan ta'minlash tizimini joriy qilgunga qadar).

**Amerika modeli.** Amerika an'analaridagi muzokaralar to'g'ridan-to'g'ri (hujumgacha). Uzoq chekinishlar qabul qilinmaydi, masalaning mohiyatiga o'tish darhol amalga oshiriladi va masalalar pragmatik tasnifga va izchil yechimga duchor bo'ladi. Amerika muzokaralarini har ikki tomon advokatlari ishtirokisiz tasavvur etib bo'lmaydi: qoidalar, qonunlar, qoidalar, kelishuv bandlariga rioya qilishga katta e'tibor qaratilmoqda. Hamkorlar o'rtasidagi kelishuv, ishonch ikkinchi darajali masala. O'zining ustunligini tan olish uchun oxirigacha kurashish qobiliyati, o'zining eksklyuzivligi, etakchilik, faollik, kuch va individuallik uchun kurash amerikaliklarning milliy mentalitetida mustahkamlangan. Bir necha mamlakatlar modellarini o'z ichiga olgan

**Yevropa menejment modeli.** Biroq, Yevropa integratsiyasining amalga oshirilishi, Yevropa Ittifoqining shakllanishi va mamlakatlar o'rtasidagi aloqalarning mustahkamlanishi bilan modellarning yaqinlashuvi mavjud. Umuman olganda, u individual javobgarlik bilan tavsiflanadi, biznes va shaxsiy munosabatlarni ajratish, ish joyiga zaif bag'ishlanish. Ingliz modelida ishlab chiqarish xarajatlariga e'tibor kuchaymoqda, yangi yuqori texnologiyali mahsulotlar faol ishlab chiqilmoqda, texnologik jarayonlar asosan moslashuvchan, yangi jarayonlar tezda joriy etiladi. Nemis menejmentining asosiy xususiyatlari - oldindan ko'ra bilish, intizomlilik, kompaniyalarni ikki tomonlama boshqarish (kengash va kuzatuv kengashi tomonidan va hech kim ikkala tuzilmadagi lavozimlarni birlashtirmaydi). Shved (Skandinaviya) modelida qat'iy nazorat amalda yo'q, menejment markazlashmagan va demokratik bo'lib, tahlil asosan sifat ko'rsatkichlari bo'yicha amalga oshiriladi. Fransuz modelida yetakchilar qattiq parashyutlangan, menejmentda individualizm yuqori, tahlilda esa miqdoriy usullar ustunlik qiladi.

Menejmentning milliy turlarining xususiyatlarini ko'rib chiqib, aniqroq bo'lishi uchun men milliy menejmentning asosiy tezislarini jadvalda to'plashni istardim:

<b>Taqqoslash obyekti</b>	<b>AQSH</b>	<b>Yaponiya</b>	<b>Rossiya</b>
Qarorlarning tabiati	Individual	Kollektiv	Individual
Asosiy maqsadlar	Taktik	Strategik	Taktik
Vazifalar va vakolatlarni ajratish	aniq	noaniq	aniq
Ishchilarning ixtisoslashuvi	tor	Keng	tor
Mas'uliyat	Individual	Kollektiv	Kollektiv
Xodimlarning majburiyatlari	Kasbga	Kompaniyaga	Kasbga
Baholash va martaba rivojlanishi	Tez	Sekin	Sekin
Umumiy qadriyatlar	Individual	Kollektiv	Kollektiv
Etakchilik yo'nalishi	kishi boshiga	har bir jamoa uchun	Har bir jamoa uchun
Ideal menejer	Kuchli shaxs lider	tahlil markazi koordinatori	Kuchli shaxs lider
Nazorat usuli	Shaxsiy tomonidan. ko'rsatkichlar	Jamoa tomonidan. ko'rsatkichlar	Jamoa tomonidan. ko'rsatkichlar
Bo'ysunuvchilarga munosabat	Rasmiy	norasmiy	Rasmiy
Karyera konditsionerligi	Shaxsiy sifat	Yoshi, tajribasi, jamoaviy yutuqlari	Yoshi, tajribasi, jamoaviy yutuqlari
Menejment tuzilishi	Qattiq	moslashuvchan	Qattiq
Ish haqi	Shaxsiy tomonidan	To'plamga ko'ra natijalar, yosh va tajriba	Kollektiv natijalarga ko'ra
Kadrlar rayyorlash xarajatlari	Past	Yuqori	Yuqori
Ishga olish	qisqa muddat	Hayot	Qisqa

Shunday qilib, ushbu jadval amerikalik va yapon menejmentining fazilatlarini rus menejment an'alarida qanchalik chambarchas bog'liqligini aniq ko'rsatib turibdi. Garchi shuni tan olish kerakki, rus menejmentining bunday asosiy xususiyatlari sovet tizimining qoldiqlari bo'lib, asosan Amerika va G'arbiy Evropadan kiritilgan yangi tijorat tuzilmalarida butunlay

boshqacha menejment tamoyillari qo'llaniladi, ammo sanoat salohiyatining asosiy qismi hali ishlab chiqilmagan. ishlab chiqarishni boshqarish modellarini qayta qurishga kiritilgan.

Yuqorida aytilganlarning barchasi mamlakat iqtisodiyotini "davolash" uchun "tayyor" iqtisodiy yechimlardan foydalanishning murakkabligi va noaniqligini yana bir bor isbotlaydi.

#### **Nazorat uchun savol va topshiriqlar:**

1. Asosiy milliy menejment modellari
2. Xodimlarini boshqarishda "Amerikacha" yondashuv.
3. Xodimlarini boshqarishda "Yaponcha" yondashuv.
4. Ikkinchi jahon urushidan keyingi davrda yapon iqtisodiyotining asosiy omili.
5. Milliy menejment modeli: kontseptsianing mohiyati
6. Menejmentning ishlab chiqarishda doimiy mavjudligi.

#### **Mustaqil o'qish uchun adabiyotlar:**

1. Menejment tarixi, tahririyati D.V. Gross, Moskva, INFRA-M, 1997 yil
2. Pshennikov V.V., "Yapon menejmenti. Biz uchun 27 dars", Moskva, "Bugun Yaponiya" – 1997
3. Timoshina T.M. «Rossiyaning iqtisodiy tarixi», Moskva, «Filin», 1998 yil
4. «Office Courier» elektron jurnali  
<http://main.gss.ru/press/ok/>
5. "Korporativ moliya" elektron jurnali  
<http://cfin.ru/management/index.shtml>

## O'ZBEKISTONDA BOSHQARUVNING BOZOR MODELINING VUJUDGA KELISHI

### Reja:

1. O'zbekistonda menejment: milliy xususiyatlar va an'analar.
2. Xozirgi davrda menejmentning rivojlanish muammolari va istiqbollari.
3. O'zbekiston iqtisodiyotini boshqarishning ilg'or shakllari va taraqiyotning "O'zbek modeli"ning vujudga kelishi.

**Tayanch tushunchalar:** *monitoring, elektron portfolio, "El - yurt umidi" jamg'armasi, chet el investitsiyalari, zamonaviy menejerlar, tashkilot, korxonalar, firma, infratuzilma.*

Mamlakat iqtisodiyotini rivojlanishida milliy xalqning ijtimoiy omillari, madaniyati, axloqi, xulqi, to'plangan tajribalar, milliy xodimlarning taffakkuri, ma'naviyati, milliy e'tiqod kabi omillar mamlakat boyligida katta o'rin tutadi. Chunki kishilik jamiyati rivojlanib borar ekan, odamlarning ma'naviy ne'matlarga, xizmatlarga bo'lgan ehtiyojlari to'xtovsiz ortib boradi.

**O'zbekistonda menejment: milliy xususiyatlar va an'analar.**

Mustaqil O'zbekiston Respublikasini bozor iqtisodiyotiga asoslanib iktisodiy jixatdan rivojlantirishni amalga oshirilayotgan hozirgi davrda korxonalar faoliyatini boshqarish raxbarlardan, mulkdorlardan chuqur va keng kasbiy bilim talab etish bilan birgalikda ularning ijtimoiy, iqtisodiy xamda ma'naviy karashlarini ham shakllantirishga majbur etmokda. Bizga ma'lumki bozor iqtisodiyoti sharoitida xar bir korxonalar o'zining tashqi va ichki muhit elementlariga ega va ular doimiy ravishda munosibatda bo'ladi, ya'ni korxonalar tashqi va ichki muxit elementlarisiz rivojlana olmaydi.

Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarning kasbiy bilim, malaka va ko'nikmalarini rivojlantirishga keng imkoniyatlar yaratilmoqda. Qayta tayyorlash va malaka oshirish kurslari o'quv jarayonida o'qitishning zamonaviy shakl va texnologiyalari, avtomatlashgan monitoring, elektron portfolio



axborot tizimlari joriy etilmoqda<sup>65</sup>.

“Kadrlar malakasini xalqaro mehnat bozori talablariga moslashtirish maqsadida milliy malaka tizimi ishlab chiqiladi. Ushbu tizim 9 mingga yaqin kasblar bo'yicha kadrlar tayyorlash imkonini beradi.”<sup>66</sup>

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh. M. Mirziyoyevning 2020-yil 24-yanvardagi Oliy Majlisga Murojatnomasida “El – yurt umidi” jamg'armasi tomonidan 700 dan ziyod olimlar, professor – o'qituvchilar chet elga ilmiy izlanish va malaka oshirish uchun yuborilishi ta'kidlangan. Mamlakatimizda ta'lim tizimining modernizatsiya kilinishi, uni tarkibiy jihatdan qayta qurish, ta'lim, fan, texnika va texnologiyaning, iqtisodiyot va madaniyatning jahon miqyosidagi zamonaviy yutuqlarini hisobga olgan holda ta'lim dasturlarini o'zgartirib, yangilab borishni kuzda tutadi. Ilg'or texnologiyalarning keng o'zlashtirilishi, iqtisodiyotdagi ijobiy o'zgarishlar, chet el investitsiyalari ko'lamlarining kengayishi, tadbirkorlik, kichik va xususiy biznesning rivojlanishi,

Ushbu faoliyatda har bir xodim bir-biri bilan ijtimoiy, ruhiy, tarbiyaviy, iqtisodiy, huquqiy, kasbiy munosabatda bo'ladi va o'zaro tajriba almashadilar. Zamonaviy korxonalar faoliyatini boshqarish o'ta murakkab jarayon hisoblanadi. Shu boisdan mehnatda yuqori natijalarga erishish va muvaffaqiyatli boshqarishda menejment fanining xamda zamonaviy menejerlar xizmatidan foydalanish, uning rivojlanishiga hissa qo'shish katta ahamiyatga ega deb o'ylayman.

Mamlakatimiz 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

---

<sup>65</sup>Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 27 августдаги “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини ошириш тизimini жорий этиш тўғрисида” ги ПФ-5789-сон Фармони.

<sup>66</sup>Ўзбекистон Республикаси Президентни Ш. М. Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожатномаси. Тошкент, 24.01.2020 й.

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 Birinchi Prezidenti I.A. Karimov tomonidan ishlab chiqilgan o'zining mustaqil taraqqiyot yo'liga asoslangan holda, bozor iqtisodiyotiga to'la ishonch bilan o'tib bormoqda.

Ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotini barpo etishga qaratilgan bugungi kunimizda fan-texnika taraqqiyotini yuksaltirish, ishlab chiqarishni yangi texnika va texnologiya yangiliklari bilan qurollantirib borish, boshqaruv tizimlari samaradorligini oshirishga qaratilgan yangicha xo'jalik yuritishga o'ta boshlash har bir kishining vazifasiga aylanib bormoqda. Ma'lumki, bozor iqtisodiyoti faqat o'z sohibkoriga foyda yoki biror naf beradigan ishlab chiqarish faoliyatini rag'batlantiradi.

Taraqqiyot yo'lidan o'tayotgan har qanday jamiyat yuksak milliy tafakkur, kasb-mahoratga ega bo'lgan kadrlarga kuchli ehtiyoj sezadi. Keyingi yillarda mutaxassis xodimlarga bo'lgan talab keskin oshdi, sifat va miqdor ko'rsatkichlari o'zgardi, ishga qabul qiluvchilar ko'p hollarda xodimning ishni qay darajada bilishligi, kasbiy mahoratiga e'tibor bermoqdalar.

Agar oldimizda "Milliy boylikning ko'payishini, respublikaning mustaqilligini, odamlarning munosib turmush va ish sharoitlarini ta'minlaydigan qudratli, barqaror va jo'shqin rivojlanib boruvchi iqtisodiyotni barpo etish"<sup>67</sup> kabi buyuk vazifa turganligini, bunday iqtisodiyot I.A. Karimov aytganlaridek: "Strategik maqsadimiz bo'lgan huquqiy demokratik davlat va fuqarolik jamiyatini barpo etishning asosi"<sup>68</sup> ekanligini e'tiborga olsak, iqtisodiy va boshqaruvdagi muammolarimiz naqadar ko'pligi va murakkabligi yanada ayon bo'ladi.

Ana shu va boshqa iqtisodiy masalalarni tezroq hal qilish, ularni yechimini izlab topish, iqtisodiyot sirlarini, menejment sa'natini, ayniqsa, bozor va bozor iqtisodiyoti munosabatlari

<sup>67</sup> Karimov I.A. *Ўзбекистон буюк келажак сари. Т. "Ўзбекистон", 1999, 17-бет.*

<sup>68</sup> Karimov I.A. *Донишманд халқимнинг мустақкам иродасига ишонаман. "Фидокор" газетаси, 2000 йил 8 июнь.*

mazmunini, ularning talablari va xususiyatlarini, qonun-qoidalarini, amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlarning maqsad va mohiyatini chuqurroq bilishlariga bog'liqdir.

Zamonaviy menejerlar faqat menejment asoslari bo'yicha puxta nazariy bilimlarga ega bo'libgina qolmay, balki ularni amaliyotga tadbiiq etishni, ishlab chiqarish va boshqarish masalalarini ilmiy asosda bozor talablarini hisobga olgan holda, yecha olishlari zarurdir. Boshqaruv har qanday jamiyatga xos bo'lgan, hayot va turmush zaruratidan kelib chiqadigan faoliyatdir. Bozor iqtisodi sharoitida bu faoliyat mohiyati yanada takomillasha boradi. Boshqarishning asosiy maqsadi-mehnat ahlining moddiy va ma'naviy ehtiyojlarini qondirish uchun ishlab chiqarishni va shu asnoda barcha ijtimoiy munosabatlarni taraqqiy ettirishdan iborat.<sup>69</sup>

Boshqaruv-taraqqiyotning har qanday bosqichida jamiyatga xos bo'lgan ichki xususiyatdir. Bu xususiyat umumiy xarakterga ega. Bu xususiyat ijtimoiy jamoa mehnatida, turmush va mehnat jarayonida kishilarning o'zaro aloqada bo'lishi, o'z moddiy va ma'naviy faoliyati mahsulotini almashtirish zaruriyatidan kelib chiqadi.

Boshqaruv nazariyasi nisbatan yangi fan tarmog'i bo'lib, obyektiv borliqni ilmiy bilishga asoslanadi. U o'z faoliyatini bir qator tabiiy va ijtimoiy fanlar zaminida ko'radi. Boshqaruv jarayonining mohiyati va qonunlarini aniqlash, bu jarayonda sodir bo'ladigan munosabatlarni ochib berish, uning tizimini ishlab chiqish va boshqaruv subyekting asosiy tamoyillarini ishlab chiqish boshqaruv nazariyasining vazifalaridir.

Shu nuqtai nazardan "Menejment tarixi" fanini o'qitishda asosiy maqsad qilib, bugungi kun talablari doirasida talabalarga menejment fani, rahbarlik mahorati va sa'natining sir-asrorlarini, tejamli xo'jalik yuritish sirlarini, turli kishilar va xo'jaliklarning bir-birlari bilan manfaatli iqtisodiy aloqada bo'lib, unumli mehnat qilish yo'llari va shakllarini, korxonaning samaradorligini oshirish maqsadida qo'llaniladigan boshqarish tamoyillari, usullari va

---

<sup>69</sup> Р. Х. Джурев, С. Т. Тургунов Таълим менежменти. Т. Ворис наприёти. 2016 й.

vositalari, iqtisodiy muammolar bo'yicha yechimlar qabul qilish ko'nikmalariga, boshqaruv jarayonlarni tahlil qilish va samarali qaror qabul qilish, xulosa chiqarish, boshqaruv muammolarni hal etish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni to'plash va ulardan foydalanish malakalariga ega bo'lishni o'rgatish qo'yilgan.

Menejment fanini mukammal o'rganishning afzalligi yana shu bilan izohlanadiki, to'g'ri qaror qabul qilishda insonlar doimo kerakli va ishonchli nazariy bilimga va ma'lumotga ega bo'lishi zarur. Agar ular o'z bilimlariga ega bo'lmasa tajriba va xatolaridan kelib chiqqan holda o'ziga qimmatga tushgan usulni qo'llashi mumkin yoki boshqalarning tajribasi, xatolarini o'rganishi mumkin, lekin menejment fanidan olgan bilimlariga murojaat qilsa, ularning ishi ancha yengillashadi, belgilagan strategiyasi va rejasi aniq bo'ladi.

Bozor munosabatlari sharoitlarida iqtisodning ishlab chiqarishi intensivlash, avtomatlashtirish, zamonaviy aloqa vositalaridan, mikroprotsessorlar, kompyuterlar, robot texnikasidan foydalanib boshqarish bilan bog'liq barcha sohalarda tegishli mutaxassislariga talab oshmoqda.

Bozor iqtisodiyoti — bu tovar ishlab chiqarish, ayirboshlash va pulmuomalasi qonun-qoidalari asosida tashkil etiladigan va boshqariladigan iqtisodiy tizimdir. Bundan iqtisodiyot erkin tovar-pul munosabatlariga asoslanadi, uning negizida tovar va pulning turli shakllardagi harakati yotadi, iqtisodiy monopolizmni inkor etadi. Hozirgi zamon iqtisodiy nazariyalarda bozor iqtisodiyoti deganda bozor xujaligi subyektlari iqtisodiy xatti-harakatlarining erkin, mustakil ravishda yuz berishi va ularning tovar-pul mexanizmi orkali bir-biriga boglanib muvofiklashuvi tushuniladi. Bozor iqtisodiyotida bozor alokalari butun tizimni, uning xamma boskichlarini ishlab chikish, ayirboshlash, taksimlash va iste'mol jarayonlarini, xamda iqtisodiy munosabatlarning barcha subyektlarini kamrab oladi.

O'zbekiston Respublikasining mustaqilligi uning fuqarolariga inson erkinligi huquqlaridan foydalanishga keng yo'l ochib berdi. Ayniqsa, ijodkorlarga, ixtirochilarga, aqliy mulk egalariga qulay sharoitlar yaratdi. Ular aql-zakovat mulkini: ixtirolari, ilmiy

kashfiyotlari, texnologik yangiliklari, uslubiy ishlanmalarini tovar sifatida erkin sotish imkoniyatiga ega bo'lishdi. Bu, bir tomondan, xalqimiz ichidan yangi ijodkorlar, ijodkorlarning yetishib chiqishiga xizmat qilsa, ikkinchi tomondan, ma'naviyat, ma'rifat, ilm-fan kabilarning o'sishiga imkoniyat yaratadi.

Zamonaviy tarmoq (tashkilot, korxonalar, firma, infratuzilma va ular)ning iqtisodiyotiga o'zlari faoliyat ko'rsatayotgan mamlakat va uning jamiyati asta-sekin bo'lsa ham ta'sir qiladi. Shuning uchun tashkilotlar jamoatchilik muhiti bilan qanday munosabatda bo'lishi kerak, o'zlarini ijtimoiy javobgar hisoblashlari kerakmi? Albatta, qonunlarni va davlat tomonidan boshqariladigan me'yorlarni buzmay foydalanish tashkilot yoki tarmoqlarning ijtimoiy javobgarligida ifodalanadi. Bu tomondan korxonalar iqtisodiy maqsadlarni ko'zlashlari kerak. Shu bilan birga firmalar iqtisodiy javobgarliklariga qo'shimcha faoliyatlarida insoniy va ijtimoiy yo'nalishlarni hisobga olib firma jamoasiga, jamiyatga ta'sirlarini his etishlari lozim, oqibatda ijtimoiy muammolarning yechilishiga ijobiy hissa qo'shishlari maqsadga muvofiq.

Ijtimoiy javobgarlik deganda firma tomonidan ijtimoiy muammolarga javoban ixtiyoriy harakatning ma'lum darajasi tushuniladi. Bu harakat qonun bilan belgilangan va davlat organlari tomonidan boshqariladigan talablardan tashqari yoki bu talablar me'yorida yuqori bajarilishi nazarda tutiladi. Firmalarda har xil yordam jamg'armalari, atrof muhitni muhofaza qilish, tabiiy ofatlarda ko'rsatiladigan yordamlar obodonlashtirishga ajratmalar va shu kabilar ijtimoiy javobgarlikka kiradi.

Ijtimoiy javobgarlikning xarajatlari jamiyatning guruhlarini takomillashtirish, tashkilotga jamiyat munosabatini yaxshilash kabilarda o'z ifodasini topadi va shular orqali qoplanadi.<sup>70</sup>

Ijtimoiy javobgarlik muammosining markazida shaxsiy xodim turadi. Rahbarlar va oddiy xodimlarning axloqiy xulqining xususiyatlarini ko'tarish maqsadida firmalarga har xil chora-tadbirlar ko'rilmoqda. Masalan, ahloqiy me'yor normaning

---

<sup>70</sup> Ishmuhamedov R., Yo'ldashev M. Ta'lim va tarbiyada innovatsion pedagogik texnologiyalar. – T: Nihol, 2013. – 268-bet.

ishlanmasi, axloq bo'yicha qo'mitalar tuzish, ijtimoiy taftish o'tkazish va axloqiy xulqqa o'rgatish kabilar.

Ma'lumki iqtisodiyot - ijtimoiy hayotning maxsus sohasi. U o'zining xususiy qonunlariga binoan faoliyat ko'rsatadi, rivojlanadi. Iqtisodiyotda har bir kishi iqtisodchi bo'lmog'i kerak. Shuning uchun ham iqtisodiyotning obyekti odamlardir. Shu bois iqtisodiyotni odamlar, insonlar haqidagi fan, ijtimoiy fan sifatida hisoblanishi mumkin. Uning predmeti bo'lib jamiyatning moddiy ne'matlarga bo'lgan ehtiyojini qondirish maqsadida ishlab chiqarish, (xizmat ko'rsatish) resurslaridan foydalanish jarayonida odamlarning o'zaro ta'sirini samarali usullarini izlash nazariyalari, tashkilot va tarmoqlarning hisobot materiallari va shu kabilar xizmat qiladi.

Mamlakat iqtisodiyotida ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, xarid-sotish, tayyorlash, tashish, yuklash-tushirish, saqlash, texnologik jarayonlarni tashkil etish, marketing nazariyasidan foydalanish, muvofiqlashtirish, hisobga olish, nazorat qilish, boshqaruv yechimini qabul qilish, axborot almashish, tahlil qilish kabi ishlarni loyihalash lozim. Buning uchun tizim ma'lum guruhlarda andozalanadi. Masalan, texnologik operatsiyalar, foydalaniladigan ish usullari, ishni bajarish ko'rsatkichlari va odam texnika orasidagi o'zaro munosabat, ya'ni ishni qurish; xodimlar bajaradigan texnologik operatsiyalar sonini kengaytirish, ya'ni ish ko'lamini kengaytirish; xodimlarni almashtirib yoki almashlab ishlatish tartibi; ishni tavsifini boyitish; inson omili (ijtimoiy-madaniy tarbiyadagi xulqli odam) plyus ishning texnologiyasi; ishni loyixalash andozasini tanlash.

Korxonada yoki tarmoqda ishlaydigan odam uchun tashkilotga qanday ijtimoiy - madaniy tarbiyadagi xulqli odam kerakligini bilish muhim: ish uchun odam kerakmi tashkilot (tarmoq)ga yoki odam uchun ish kerakmi, bu muqobillikni yechayotgan korxonada uchun birinchi holat muhim, ya'ni ijrochi kerak, ikkinchi holatda - tashabbuskor. Shundan boshlanadi, ishlaydigan odam uchun o'zining shaxsiy muammosi: "Men yashash uchun ishlaymanmi yoki yashayman, ishlash uchun, umuman, men nima uchun ishlayman va kim uchun?". Ushbu madaniyat g'oyasi korxonada

(tarmoq) xodimlari tomonidan e'tirof etilgan eng qimmatli qadriyatlar bo'lib, ularning faoliyatlaridagi axloqlari yo'nalishini belgilovchi omillardir.

Mamlakat iqtisodiyotini rivojlanishida asosan to'rtta madaniyat g'oyasi: "Iqtisodiy odam", "Ruhiy odam", "Texnologik odam" va "Axloqiy odam". Ular jamlanib tashkiliy xulq segmentini tashkil etadi. Tashkiliy hulq tashkilot yoki tarmoqlarning ma'lum ijtimoiy-madaniy muhitida namoyon bo'ladi. Ishbilarmonlik (ahloqiy odam) axloqi korxonalar yoki tarmoq madaniyati tushunchasi bilan chatishib ketgan. Bu esa barcha mamlakatlarda, jumladan, O'zbekiston biznesida ham muvaffaqiyat tayanchi bo'lib qoladi.

Tashkilot (korxonalar) madaniyati - bu muassasa, firma, xo'jalik va tarmoqlardagi barcha ishlaydiganlarning qadriyat (bino, dizayn, joylashishi, uskuna va jihozlalar, mebel, fazoviy hajmi, qulayligi, qabul xonalari, avtomobil va texnikalar uchun saqlash joyi va shunga o'xshash xolis qadriyatlar, odatlar, an'analar marosimlar, til muomalasi, ishoralar, firma qaxramonlari, raxnomalari, tashkilot tarixi va subyektiv qadriyatlar) va qat'iy ishonch tizimidir.

Tashkilot yoki tarmoq madaniyati mamlakat iqtisodiyotini rivojlanishida juda katta ahamiyatga ega. Shuning uchun tashkilot (tarmoq) madaniyatiga rahbar tomonidan doimiy e'tibor qaratilmog'i lozim.

Mamlakat iqtisodiyotini rivojlashi yillar davomida holatlarning ta'siridan milliy madaniyat ma'lum darajada o'zgarishi mumkin. Masalan, 1850-1920 yillarda pul muomilasi tomoyiliga asoslangan "Iqtisodiy odam" xulqi, 1920-1960 yillarda ta'sir etish usullaridan foydalanib, o'ziga qulaylik yaratishga asoslangan "Ruhiy odam" xulqi, 1960-1975 yillarda yangi komp'yuter-injiniyerga asoslangan "Texnologik odam" xulqi, 1975 yildan hozirgi davrgacha biznesdagi ehtiyojlarning o'zaro majburiyatlarini "o'sishi" dan kelib chiqqan "Axloqiy odam" xulqi mavjud bo'lgan va ba'zilari davom etmoqda. Hozirgi vaqtda odamlarning aqlida o'zgarishlar bo'ladimi-yo'qmi, bunga ishontirish qiyin. Buni bilish uchun tashkilotlardagi rahnamo ketganidan keyingi dalillargina

ko'rsatadi, odamlar yangi madaniyat bilan davom ettirishadimi yoki boshqachami.

Mamlakat, tarmoqlar, tashkilotlar va xo'jaliklarning faoliyat darajasi va imkoniyatlari ularning madaniyatini belgilaydi. Chunki odamlar nima uchun, tashkilot a'zosi bo'laklar, ular orasidagi munosabatlar qanday qurilgan tashkilot (korxonaning) qaysi turg'un me'yorlari va hayotiy tamoyillari, faoliyatini ma'qul ko'radilar, ularning fikricha nima yaxshiyu, nima sayoz, nimalar qadrlil va me'yorli. Bulardan ko'rinib turibdiki, tashkilot o'ta murakkab organizm, uning rivojlanishi esa undan ham murakkab. Ammo mamlakat (tarmoq, tashkilot) madaniyati yuzaga aniq qalkib chiqmaydi, uni "ushlab ko'rish" qiyin. Tashkilot madaniyatini ifodalovchi bu odamlarning madaniyatini (tashkilot madaniyatini) asosan ikki tavsifda rivojlanadi: korporativli va individualistik tashkilotlar turada.

Korporativli tashkilot madaniyati (kishi ish uchun, tashkilotga nisbatan sodiq turish, tashkilot kishi uchun javob beradi, tashkilotning mustaqilligi, tashkilot uchun erkinlik, ishlab chiqarishining manfaatini kishining o'zi takror ishlab chiqarishga manfaatdorligi bilan aniqlaydi, yechim qabul qilishda qo'pchilik va kattalik tamoyili, tashkilot faoliyatida yakka xokimlik va standartlash, resurlarni markazlashib taqsimlash bilan noyoblik imkonini keltirib chiqarish, mansabdorlik tuzilmasini hukumronligi va b.) ma'lum axloqqa mos keladi. Ahloq esa xulqdagi ikkilamchi axloq bo'lib qatnashadi-individualistik ahloq va korporativ ahloq.

Korporativ tuzilmalarda tashkilot (tarmoq, korxonaning, xo'jaynlik) ga munosabat bo'yicha sodiqlik hukumron, itoatkor va bajaruvchanlik ma'qullanadi, oqibatda mas'uliyatsizlik paydo bo'ladi.<sup>71</sup>

Individualistik tashkilot madaniyati (kishilarni erkin, ochiq, o'z ixtiyori bilan uyushishi; tashkilotda a'zolar, guruhlar faoliyatida raqobat va kooperatsiyalarni birga olib borilishi; demokratik jarayon doirasida hamma a'zolarning manfaatini

---

<sup>71</sup> Ш. Ж. Эргашходжаев, Л. Т. Абдухалилова «Маркетинг тадқиқотлари» Т.: Иқтисодиёт, 2019 й.



bog'lash tamoyilining hukmdorligi; manfaatning egasi shaxs; kishi o'zi uchun o'zi javob beradi; shaxsning mustaqilligi; shaxs uchun erkinlik; yechim qabul qilishda kamchilik tamoyili; xulqida umumodamiylik axloqi va sog'lom fikri; o'z e'tiqodiga nisbatan sodiqligi; ish kuchi uchun; ishlab chiqarishning manfaatini kishining o'zi takror ishlab chiqarish manfaatdorliklari bilan aniqlaydi) korporativga qarama-qarshidir. Bu ham kishilar uyushmasi, birgalikda faoliyat ko'rsatadi, ammo uyushish erkin, ochiq, o'z xohishi bilan. Individualistik tashkilot o'zi qo'shilgan yoki yarim muxtor birliklardan iboratdir. Masalan, jamoa mulki bunday tashkilotlarda-bu xammasi xususiy degani emas, balki jamoa a'zolarining har birining xususiy mulkidir.

Individualistik tashkilotda quyi mansabdorlarning yukori mansabdorlarga bosqichma-bosqich bo'ysunishi o'rniga demokratik jarayonlar doirasida barcha a'zolarining manfaatiga bog'lanish tamoyili hukimrondir.

Individualistik tashkilotda manfaat subyekti shaxsdir. Hamma tashkilotning madaniyati shaxs atrofida shakllanadi va rivojlanadi. Ish uchun kishi qidirilmadi, balki shaxs uchun, uning qobiliyati, asoslanishi bo'yicha ish yaratiladi.

Bunday hollarda kishi o'zi uchun o'zi javob bera boshlaydi. Masalan, kosib, xunarmand va boshqa kasanachilar misol bo'la oladilar. Keyingi yillarda iqtisodiyotimizni o'sish sur'atlariga ijobiy ta'sir etish uchun, mamlakatimiz aholisiga kasanachilikning turli shakllari bilan shug'ullanishi uchun shart-sharoit yaratib berish, muxtoj oilalarni chorva mollari bilan ta'minlash borasida qilingan ishlar tufayli O'zbekistonda qariyb 570 mingta ish o'rni yaratildi.

## **2. Hozirgi davrda menejmentning rivojlanish muammolari va istiqbollari.**

Iqtisodiyotda qaysi turdagi tashkilotning madaniyati keng va jadal rivojlanishi - kooperativmi yoki individualistikmi, bu uning rivojlanish darajasi davr talablariga mos ravishda eguluvchi va tez o'zgarish imkoniga bog'liq.

Keyingi yillarda rivojlangan mamlakatlar industrial axborotlar jamiyatining birinchi pog'onasiga ko'tarildi. Milliy xo'jalik iqtisodiyotida optimal faoliyatning tizimi vujudga keldi. Bu

yo'nalish asosida milliy iqtisodiyotning yagona optimal mezonini baholash, sarmoyalarning samaradorligi, insonparvarlik, iste'molni me'yorlash va boshqa masalalar dolzarblashdi.

Kelajakda mamlakat iqtisodiyotini rivojlanishida milliy madaniyat qanday bo'lishi kerak? Ular qanday rejalarni amalga oshirishlari lozim? Ularda rivojlanish qanday asosda birlashishlari yoki bo'linishlari maqsadga muvofik bo'ladi? Bu savollarni hammasiga javob berish qiyin. Ammo hozirgi vaqtda yuqori texnologiyali sohalarda, tez o'sayotgan tarmoqlarda kelajagi bor tashkilotlar paydo bo'lmoqda. Ilmiy adabiyotlarda bunday tashkilotlar edxokratik nom bilan ataladi. Ular standart bo'lmagan, murakkab ishlarda, qiyinchilik bilan aniqlanadigan va innovatsion faoliyatga asoslangan, tez o'zgaradigan tizimlarda, chunki bilim va yetarli ma'lumotga ega bo'lgan, bilimdonlikka asoslangan hokimlikda, quyi mansabdorlarning yuqori mansabdorlarga bosqichma-bosqich bo'ysunishi shart bo'lmagan vaziyatda va chiziqli-funksional boshqaruv tuzilmasida qo'llanishi mumkin.

Mamlakat, tarmoq va tashkilot (milliy) madaniyatini tahlil qilish va sintez tizimi ko'rsatadiki, uni o'rganishda o'zgaruvchan yo'nalishlarni tizimlarga ajratib olish lozimdir.

Milliy madaniyatni sodir etuvchi yo'nalishlar (oila tizimi, ta'lim tizimi, iqtisodiy tizim orqali jamoa mahsulot ishlab chiqaradi va taqsimlaydi, siyosiy tizim orqali hukumronlik va haqqoniyliklar o'rnatiladi, diniy tizim madaniyatning nomaterial, ruhiy yo'nalishi bo'lib, yashash va his-tuyg'u uyg'otishda o'z o'rnini topadi, ijtimoylashtirish tizimi, ya'ni ijtimoiy guruhlariga bo'lish tamoyillari, tibbiy tizim, xordiq chiqarish tizimi kabi sharqona madaniyat bilan cheklanmaydi. Sanab o'tilgan milliy madaniyatni boyitishda ulkan ahamiyat kasb etadi.

Odamlar harakatining to'g'ri ekanligini tanlashda axloq haqidagi tushunchani ko'ra bilish muhimdir. Sharqona urf odat, an'ana, xulq-atvorini boshqarishga tayyorligi, mehribon va xushmuomalaligi, og'ir sharoitda ham o'zni tuta bilishi, nimani qilish mumkin, nimani qilmaslik kerak degan savollarga ijtimoiy nuqtai nazardan yondasha olish kabilar axloq me'yorlari hisoblanadi. Axloq jamiyat tomonidan boshqariladi. U orqali

kishilarning ijtimoiy va iqtisodiy munosabatlarini, xulqini o'rganish va tashkilot (tarmok, firma) faoliyatida qo'llash jamoani katta muvaffaqiyatlarga olib keladi.

### **3.O'zbekiston iqtisodiyotini boshqarishning ilg'or shakllari va taraqqiyotning "O'zbek modeli"ning vujudga kelishi.**

Bozor iqtisodiyoti ma'rifatli va madaniyatli bo'lishni, o'z kasbini keng va chuqur egallashni, yuqori ahloq me'yorlariga amal qilishni talab etadi. Ma'rifat, madaniyat va axloq orqali kishilarning iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlarini, xulqini o'rganish va tashkilot faoliyatida qo'llash katta muvaffaqiyalarga olib keladi.

Inson yoki xodim shaxs sifatida jamoada o'z o'rnini va mavqeiga ega bo'lishi kerak. Tashkilot yoki korxonaga kirib kelayotganida qancha talab qo'ysa, korxonaga ham unga turli xil talablar qo'yadi. Xodim mashina emas. U samarali boshqarilishi, ko'ngli faoliyatga majbur etilishi kerak. Bunda kishi xulqiga mo'ljallab ish ko'rinishini ifodalaydi.

Inson o'zi yashab turgan mamlakatdagi aholining farovonligi, odob va rivojlangan bo'lishini, iqtisodiy va intellektual salohiyatlarini ishga solishini istaydi. Boshkacha ayganda, iqtisodiyot eng avvalo insonlar faoliyatidir, ularning tabiatga va o'zaro ta'siri natijasida transport xizmatlari ko'rsatadi, mahsulotlar, moddiy ne'matlar yaratiladi, bunyodkorlik va injodkorlik qilinadi. Demak iqtisodiyotning boshlanishi mahsulot ishlab chiqarish, uni tayyorlash, tashish, yuklash, tushirish, saqlash, xarid qilish kabi xizmatlar ko'rsatishdir. Korxonaning muhim maqsadi ham ana shunda. Chorak asr mobaynida umrboqiy modelga aylanib ulgurgan, jamiyatimizni isloh etish, demokratlashtirish va liberallashtirish, mamlakatimizni modernizatsiya qilish hamda tub tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish bo'yicha puxta o'ylangan, dunyoda «o'zbek modeli» nomi bilan tan olingan taraqqiyot strategiyasini amalga oshirish orqali O'zbekiston zamonaviy jadal va barqaror rivojlanib borayotgan davlatga aylandi. Nima uchun degan savol tug'iladi? Chunki, taraqqiyotning **"O'zbek modeli"** ma'naviy mezonlarga

asoslangan. Mustaqillikning o'tgan 25 yili mamlakatimiz hayotining barcha sohalarini isloh qilish bilan xalqning ma'naviyati va ruhiyatini yangilashning birligi qoidasiga amal qilinganini ko'rsatadi. Bu qoida o'zining hayotiyligini to'la-to'kis isbotladi. Xalqimizga xos bo'lgan ma'naviy va ahloqiy ulug'vorlik O'zbekistonda bozor iqtisodiyotiga o'tish davri qiyinchiliklarini yengib o'tishda muhim omil bo'lib xizmat qildi.<sup>72</sup>

O'zbekiston Respublikasining Birinchi Prezidenti Islom Karimov rahnamoligida ishlab chiqilgan taraqqiyotning "o'zbek modeli" da avvalo, **"mamlakatni iqtisodiy tanglik, chuqur inqirozdan chiqish yo'li, faqat rivojlanish yo'lida ilgarilama harakat"** mujassam. Ma'naviy mezonlarga asoslangan taraqqiyotning "o'zbek modeli" "mamlakat hayotida ro'y berayotgan barcha ijobiy siljishlar mohiyatan madaniyat, zamin, oila va jamoaga tayanishi kerak" degan maqsad, muddaoga eltuvchi xosiyatli g'oyaga asoslanildi. Mustaqillikning ilk yillaridanoq yangi O'zbekistondagi siyosiy va iqtisodiy o'nglanish va rivojlanishga intilishlarni harakatlantiruvchi kuchi ham aslida shu bo'ldi.

Fikrimizning tasdig'i sifatida xalqaro ekspertlar L. Levitin, D.S. Karlayllarning quyidagi so'zlarini keltiramiz: "Bu Prezident Islom Karimov yo'li. U yangi mustaqil davlatlar r tanglikdan chiqishni o'z xalqining kuch-qudrati, tarixi, an'analari, uning hayratomuz milliy xususiyati hamda mamlakatning boy tabiiy resurslari biln bog'ladi. Albatta, bu yo'l ravon emas edi, unga anvoiy gullarni sepib, kutib ham o'tirgani yo'q edi. Biroq u muvaffaqiyatlar keltirgan yagona to'g'ri yo'l bo'lib chiqdi". Jamiyat taraqqiyotida ma'naviyatning o'rni beqiyos. Shu o'rinda davlatimiz rahbari O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining 1995 yil 23 fevralda bo'lib o'tgan birinchi sessiyasida qilgan ma'ruzaga murojaat etamiz: "Biz iqtisodiy o'nglanish, iqtisodiy tiklanish, iqtisodiy rivojlanishni ma'naviy o'nglash, ma'naviy poklanish, ma'naviy yuksalish harakatlari bilan tamomila uyg'un bo'lishini

---

<sup>72</sup> Ш. Р. Қобилов, ТАРАҚҚИЁТНИНГ «ЎЗБЕК МОДЕЛИ» ВА ИЖТИМОЙ ИҚТИСОДИЙ ХАВФСИЗЛИК. "Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар" илмий электрон журнали, № 6 2016 йил

istaymiz... Ma'naviyat va iqtisod bir-birini inkor etmaydi, balki bir-birini quvvatlab, o'zaro ta'sirlanib rivojlanib boradi. Milliy kamolot yo'li mana shu"

Davlatimizning ma'naviy strategiyasi xalqimizning ma'rifatga, ta'limga, adolatga, axloqqa, halollikka intilishi bilan ifodalanadigan hamda tabiati yuksak ma'naviyatga tayanadigan mentalitetiga asoslanadi.

XX asrning 80- va 90-yillarning boshlarida dunyoda sodir bo'lgan olamshumul o'zgarishlar hozirgi zamon iqtisodiy tafakkuriga hamda ijtimoiy va iqtisodiy taraqqiyot istiqbollari to'g'risidagi qarashlarga jiddiy o'zgartishlar kiritdi. Erkin iqtisodiy tartibga solish g'oyasi ham, markazlashtirilgan tarzda rejalashtirish g'oyasi ham inqirozga uchradi.

Shunday bir murakkab sharoitda, milliy tariximizning eng keskin va tahlikali davrida, millatlararo to'qnashuvlar va boshqa ziddiyatlar avj olgan, mamlakatimizda fuqarolar urushi xavfi yuzaga kelgan, iqtisodiyot chuqur inqirozga uchragan, bir so'z bilan aytganda, eski zamonning umri tugab, yangi zamon boshlanayotgan bir paytda O'zbekiston Respublikasining Birinchi Prezidenti Islom Karimov chuqur iqtisodiy, moliyaviy va ma'naviy inqirozdan chiqishda "Nimadan boshlamoq kerak?" degan savolga: **"Eng muhimi - ijtimoiy larzalarsiz, qat'iyat va izchillik bilan bozor munosabatlariga o'tish, jamiki kuch-qudrat va boyliklardan samarali foydalanishni, xalq xo'jaligining barqaror rivojlanishini, respublikaning turmush darajasi yuksak bo'lgan, iqtisodiy taraqqiy etgan mamlakatlar qatoriga chiqib olishini ta'minlaydigan qudratli iqtisodiy negizni vujudga keltirayotgan davlatchilikning mustahkam poydevorini barpo etish kerak"** deb aholini keng qatlamiga islohotlarning mohiyati, vazifalari oqibatlari, bozor iqtisodiyotini qiyinchiliklari va afzalliklari, bozor iqtisodiyotiga o'tish modellarini anglatishdek muhim vazifalarga e'tibor qaratar edilar.

Shu bois ham, buyuk davlat arbobi Islom Karimov O'zbekistonning islohotlar strategiyasida mazkur muammolarni darhol, bir zumda hal qilib bo'lmasligi ravshanligini inobatga

oladi. Buning uchun ancha uzoq davr, aniq maqsadni ko'zlab fidokorona mehnat qilish, eng muhimi, iqtisodiy islohotlarning aniq-ravshan, amaliy dasturi ishlab chiqildi va u izchillik bilan amalda joriy qilindi.

O'zbekistonning tanlagan yo'li konstitutsion asosga ega, respublika manfaatlari, shart-sharoiti va xususiyatlariga to'la mos keladigan ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotini shakllantirishga qaratilgan. O'zbekistonda o'tkazilayotgan iqtisodiy islohotlar strategiyasi quyidagi besh prinsipga asoslangan:

1. Iqtisodiyotning siyosatdan ustunligi;
2. Davlat – bosh islohotchi;
3. Qonun ustuvorligi;
4. Kuchli ijtimoiy siyosat;
5. Bozor munosabatlariga bosqichma-bosqich o'tish.

O'zbekistonda davlat boshqaruvi "O'zbek modeli" ning asosini tashkiletuvchi bozor iqtisodiyotiga o'tishning beshta muhim, bir-biridan ajralmas tamoyillariga asoslanadi. Tamoyil deganda, aslida rahbariy qoida tushuniladi. O'tgan vaqt mobaynida "O'zbek modeli" o'zining real voqelik ekanligi bilan butun dunyoga bozor iqtisodiyotiga o'tishning besh rahbariy qoidasining ilmiy, nazariy jihatdan asoslanganligini ko'rsatdi. "O'zbek modeli" amalda o'zini oqlagan, yorug' istiqbolimizni belgilab bergan taraqqiyot yo'lidir.<sup>73</sup>

Bugungi kunda bu prinsiplarning amalga oshirilishi respublikada ijtimoiy-siyosiy barqarorlikni, eng muhimi demokratik jarayonlarni obro'mand qilishning moddiy asosi bo'lgan, mamlakat iqtisodiy, moliyaviy va ijtimoiy xavfsizligini mustahkamlovchi omil – izchil iqtisodiy o'sishni ta'minlashga erishildi.

Respublika, viloyatlar, tumanlar va korxonalar iqtisodiyotini boshqarish shakllari va usullari har xil yo'llar bilan takomillashtiriladi, shu jumladan, ichki (milliy) va dunyo (eksport va xalqaro) bozorlarning organik o'zaro ta'sir etishi bilan

bog'liqligidan.

Respublika iqtisodiyotini boshqarish organlarining asosiy masalalariga iqtisodiy usullarning boshchilik qilishni shakllantirishdir. Shundan kelib chiqib, tarmoq (xususan, transport, qishloq xo'jaligi, sanoat va b.)larni boshqarish organlarining vazifasi va tuzilmasi o'zgaradilar. Masalan, transport tarmog'ini boshqarish organlari (Davlat hissadorlik temir yo'l kompaniyasi "O'zbekiston temir yo'llari", Milliy aviatsiya kompaniyasi "O'zbekiston havo yo'llari", Davlat

Boshqarishni tashkil etishda ishlab chiqarishni ixcham, mukammal va arzon tashkil etish, bo'linmalar faoliyatini ilmiy asoslangan tamoyillari, me'yor va me'yorlashlar, standartlar yordamida tashkil etish, mehnatni ilmiy asosda tashkil etishni unutmash lozim.

#### **Nazorat uchun savol va topshiriqlar:**

1. Mamlakat iqtisodiyotini rivojlanishida milliy xalqning ijtimoiy omillari.
2. Korporativli tashkilot madaniyati.
3. Individualistik tashkilot madaniyati.
4. O'zbekiston iqtisodiyotini boshqarishning ilg'or shakllari va usullari

---

#### **Mustaqil o'qish uchun adabiyotlar:**

1. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. - СПб: Питер, 2001, с. 85-106.
2. Valovoy D. V. menejment tarixi: darslik. - M.: infro-M, 1997. - 256 b.
3. Kishkel E. N. boshqaruv faoliyati asoslari. Darslik. - 2-nashr., qayta chop etish. va qo'shimcha-M.: Oliy maktab, 2000. - 304 b.; kasal.
4. Kreditov A. I. boshqaruv mashqlari tarixi. - Kiev: VIRA-R, 2000.
5. Kreiner S. menejmentning asosiy g'oyalari. Boshqaruv olamini o'zgartirgan mutafakkirlar. - M.: Infro-M, 2002.

---

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. // Xalq so'zi, 2017-yil 22-dekabr, №258 (6922)
2. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan
3. Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutq. — T.: O'zbekiston, 2016. — 56 b.
4. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik — har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak.
5. Mamlakatimizni 2016-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruza, 2017-yil 14-yanvar. — T.: O'zbekiston, 2017. 104 b.
6. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va oliyanob xalqimiz bilan birga quramiz. — T.: O'zbekiston, 2017. — 488 b.
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida" gi Farmoni. 7- fevral 2017-yil.
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 22-yanvardagi "2017—2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasini "Faol tadbirkorlik, innovatsion g'oyalar va texnologiyalarni qo'llab-quvvatlash yili" da amalga oshirishga oid Davlat dasturi to'g'risida" gi PF 5308-sonli Farmoni.
9. Mirziyoyev Sh.M. "Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash — yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi". — T.: O'zbekiston, 2017. — 48 b.
10. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. — Toshkent, 2014-yil.



---

11. Karimov I.A. O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi "Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi" ma'ruzasi. // Xalq so'zi, 2010-yil, 13-noyabr.

12. Karimov I.A. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011-yilga moljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlarga bag'ishlangan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining majlisidagi «Barcha reja va dasturlarimiz vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi» ma'ruzasi. //Xalq so'zi, 2011-yil 22-yanvar.

13. Алексеевский В.С., Коротков Э.М. Введение в специальность «Менеджмент организаций»: Учебное пособие для вузов - П.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

14. Семенова И.И. История менеджмента: учебное пособие - М.: ЮНИТИ, 2008.

15. Коргова М,А. История менеджмента. Учебник-Ростов -на-Дону, 2010.

16. N. K. Yo'ldoshev, G. E. Zaxidov – Menejment – “O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati” nashriyoti. TOSHKENT – 2018.

17. D. Qosimova – Menejment nazariyasi – Toshkent “Tafakkur-Bo'stoni” – 2011.

18. F. Bazarova – Toshkent Moliya Instituti – “Menejment” fanidan O'QUV USLUBIY MAJMUA – Toshkent – 2018.

19. S. Sulaymonov, G'. Qosimov, D. Holmirzayeva, S. Saidaxmedov – “Zamonaviy ishlab chiqarish menejmenti” darslik – Toshkent – 2013.

20. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов по экон. спес. и направл. – Трете изд. – М.: Гардарика, 2008.

21. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

- 
22. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд./ Пер с англ. – СПб.: Питер, 2007.
  23. Лхертх П. Практика менеджмента:/ Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.
  24. N.Q.Yo'ldoshev, O.S.Qozoqov Menejment / Т, "Fan" 2004.
  25. M.Sharifxo'jayev, Y.Abdullayev. Menejment. Darslik. Toshkent: O'qituvchi, 2001.
  26. G'ulomov S.S Abdullayev Yo, Menejment T., 2002
  27. N.K.Yo'ldoshev, S.Sh. Yusupov, G.E. Zaxidov "Menejment asoslari va biznes reja" T-2017
  28. N.R.Yusupov, R.A.Aliyev, R.R.Aliyev, A.N.Yusupbekov "Boshqarishning intellektual tizimlari va qaror qabul qilish" T-2015
  29. Menejment tarixi, tahririyati D.V. Gross, Moskva, INFRA-M, 1997 yil
  30. Pshennikov V.V., "Yapon menejmenti. Biz uchun 27 dars", Moskva, "Bugun Yaponiya" – 1997
  31. Kishkel E. N. boshqaruv faoliyati asoslari. Darslik. - 2-nashr., qayta chop etish. va qo'shimcha-M.: Oliy maktab, 2000. - 304 b.; kasal.
  32. Kreditov A. I. boshqaruv mashqlari tarixi. - Kiev: VIRA-R, 2000.
  33. Kreiner S. menejmentning asosiy g'oyalari. Boshqaruv olamini o'zgartirgan mutafakkirlar. - M.: Infro-M, 2002
  34. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент - М., «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 1998.
  35. Ансофф И. Стратегический менеджмент. — Питер 2009.
  36. Вершигора Э.Е. Менеджмент: Учебное пособие. —М.: ИНФРА-М, 2006.
  37. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Учебник. —М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.
  38. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд.СПб.: Питер, 2008.

---

39. Гестеланд Р. Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, поиски источников поставок и рынков сбыта, менеджмент в различных культурах /

40. Р. Р. Гестеланд ; пер. с англ. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. 288 с.

41. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию / Р. Д. Льюис ; пер. с англ. Т. А. Нестика. Издательство «Дело», 2001. 448 с.

42. Мясоедов М. П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур : учеб. пособие / М. П. Мясоедов. 2-е изд. Москва : Издательство «Дело» АНХ, 2008. 256 с.

43. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учебное пособие / Т. Н. Персикова. Москва : Логос, 2008. 224 с.

44. Симонова Л. М. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве : учебное пособие для вузов / Л. М. Симонова, Л. Е. Стровский. Москва : ЮНИТИ — ДАНА, 2003. 189 с.

## "MENEJMENT TARIXI" FANIDAN TEST SAVOLLARI

### 1. Menejment –bu:

- A) ishlab chiqarish munosabatlari
- B) tijorat munosabatlari
- C) boshqaruv munosabatlari
- D) bozor munosabatlari
- E) nobozor munosabatlari

### 2. Menejer — bu:

- A) boshqaruv apparatida muayyan lavozimni egallagan shaxs
- B) uch kishidan kam bo'lmagan qo'l ostida ishlovchiga ega bo'lgan rahbar
- C) ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarish sohasidagi mutaxassis
- D) ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarish bo'yicha professional bilimlarga ega bo'lgan yollanma boshqaruvchi
- E) tadbirkor shaxs

### 3. Menejer va tadbirkor o'rtasida qanday farq bor?

- A) birinchisi buyruq beradi, ikkinchisi bajaradi
- B) birinchisi yollanma boshqaruvchi, ikkinchisi uning faoliyatini nazorat qiluvchi
- C) birinchisi yollanma boshqaruvchi, ikkinchisi esa mulk egasi
- D) ular o'rtasida hech qanday farq yo'q
- E) ikkalasi ham faqat mulk egasi

### 4. Marketing, moliya, kadrlar, texnologiya, axborot bular tashkilotning:

- A) elementlari
- B) ishlab chiqarishi
- C) resurslari
- D) funksional elementlari
- E) tashqi muhiti

### 5. Klassik yoki ma'muriy boshqaruv maktabi fikrlarning rivojlanish davri:

- A) 1985-1920 yil
- B) 1920-1950 yil
- C) 1930— 1950 yildan hozirgi davrgacha
- D) 1950 —hozirgi davrgacha
- E) 1950-1985 yil

---

**6. Klassik —ma'muriy maktabning yorokin namoyondasi:**

- A) F.Teylor
- B) Anri Fayol
- C) Meri Parker Follet
- D) Abraham Maslou
- E) F.Teylor va Abraham Maslou

**7. Kommunikatsiya jarayonidagi asosiy elementlar:**

- A) axborot jo'natuvchi va kanal
- B) axborotni qabul qiluvchi
- C) axborot va axborot uzatish vositaei
- D) axborot jo'natuvchi, aynan axborotning uzi, uzatish kanali, axborotni qabul qiluvchi
- E) axborot jo'natish va qabul qilishda vositachi

**8. Strategiya — bu:**

- A) batafsil qisqa muddatli reja
- B) ishchi dastur
- C) har tomonlama detallashgan tashkilot missiyasini amalga oshirishni, hamda mahsulotlarni ta'minlash yo'llarini, vositalarini aks ettiruvchi kompleks reja
- D) har tomonlama bir funksional bo'g'inning vazifalari
- E) ishlab chiqarish dasturi

**9. Menejment — bu:**

- A) boshqaruv fani va san'atidir
- B) resurslarni boshqarish bo'yicha alohida mohirlik va ma'muriy ko'nikmadir
- C) o'ziga xos yuksak san'at va mahoratni talab qiluvchi tanlovdur
- D) kishilarga ta'sir o'tkazish va cheklangan resurslardan samarali foydalangan xolda, ma'lum maqsad yo'lida ularni boshqara olish qobiliyati
- E) ishlab chiqarishni boshqarish jarayoni

**10. Boshqarishning sir — asrorlarini ilmiy asosda o'rganishda menejment fani quyidagi usullarning qaysi birini qo'llaydi:**

- A) kuzatish usuli

- 
- B) eksperiment usuli ,
  - C) modellashtirish usuli
  - D) sistemali yondoshuv usuli
  - E) kuzatish usuli, eksperiment usuli, modellashtirish usuli, sistemali yondoshuv usuli

**11. A. Fayolning diqqat markazida, eng avvalo:**

- A) "Insoniy munosabatlar" ni shakllantirish fikri turadi
- B) 14 tadan iborat boshqarish printsiplari turadi
- C) ikki printsiptir, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar, shuningdek oqil va sog'lom fikr yotadi
- D) yollanma ishchilar mehnatining unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlash turadi
- E) ikki printsiptir, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar, shuningdek oqil va sog'lom fikr yotadi va yollanma ishchilar mehnatining unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlash turadi

**12. Bozor iqtisodiyoti sharoitida O'zbekistonda davlat quyidagi qaysi printsiplarga asoslanib boshqariladi:**

- A) demokratiya printsiptir
- B) iqtisodiy munosabatlarni demokratiyalash printsiptir
- C) yuksak ma'naviyat printsiptir

**13. Quyida qayd qilingan funksiyalarning qaysi biri boshqarishning ma'naviy —ma'rifiy funksiyasiga kiradi:**

- A) foyda olishni ta'minlash
- B) xodimlarning sotsial ehtiyojlarini qondirish
- C) boshqarish apparati xodimlari o'rtasida ma'suliyatlarni belgilash
- D) xodimlarda halollikni, adolat tuyg'usini tarbiyalashga xizmat qilish

- E) xodimlarning sotsial ehtiyojlarini qondirish, xodimlarda halollikni, adolat tuyg'usini tarbiyalashga xizmat qilish

**14. Amal qilish xarakteriga qarab boshqaruv qarorlari quyidagi turlarga bo'linadi:**

- A) vaqtinchalik qarorlar
- B) tezkor (operativ) qarorlar

- 
- C) muntazam qarorlar
  - D) vaqti — vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar
  - E) vaqtinchalik qarorlar, tezkor (operativ) qarorlar, muntazam qarorlar, vaqti —vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar

**15. Boshqarishning iqtisodiy metodlari:**

- A) boshqarish apparatining muayyan strukturasi tuzishga asoslanadi
- B) buyruqlar, farmoyishlar va qullanmalar chiqarish, ularning bajarilishini nazorat qilishga asoslanadi
- C) kadrlarni to'g'ri tanlashga asoslanadi
- D) iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi
- E) boshqarish apparatining muayyan strukturasi tuzishga, kadrlarni to'g'ri tanlashga asoslanadi

**16. Strategik reja — bu:**

- A) bozor holatini asosli o'rganish va oldindan baholash bilan tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni tashkil etish, hamda shu yusinda yaxshi foyda topishni uyushtirishga qaratilgan faoliyatdir
- B) korxonada faoliyatidagi joriy tadbirkorlarni ma'lum tartibga va qonun — qoidalarga solib turuvchi rejalardir
- C) korxonaga uzoq davrga berilgan topshiriqdir
- D) korxonada faoliyatidagi joriy tadbirkorlarni ma'lum tartibga va qonun — qoidalarga solib turuvchi rejalardir, korxonaga uzoq davrga berilgan topshirikdir
- E) tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni tashkil etish, hamda shu yo'sinda yaxshi foyda topishni uyushtirishga qaratilgan faoliyatdir

**17. Ob'ektiv nizolarga:**

- A) odatda qarama — qarshi tomonlarning ko'z oldida to'g'ridan — to'g'ri vujudga keladigan nizolar kiradi
- B) ko'pincha fitna, ig'vo, xiyla, nayrang, fisq —fasod shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladigan nizolar kiradi
- V) odatda tabiati bo'yicha hissiyotga berilishi, qiziqkonlik oqibatida yuzaga keladigan nizolar kiradi
- D) korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog'liq nizolar kiradi

E) odatda qarama —qarshi tomonlarning ko'z oldida to'g'ridan —to'g'ri vujudga keladigan nizolar kiradi, odatda tabiati bo'yicha hissiyotga berilishi, qiziqkonlik oqibatida yuzaga keladigan nizolar kiradi

**18. "Menejment" kursi iqtisodiy fanlar ichidagi quyidagi fanlar jumuasiga kiradi:**

- A) umumiy iqtisodiy
- D) amaliy fanlar
- B) tarmoq
- C) funksional
- E) maxsus

**19. Menejmentning uchta darajasi farqlanadi:**

- A) iqtisodiy, moliyaviy, texnik
- B) texnik, boshqaruv, institutsional
- C) oliy, o'rta, quyi
- D) gorizontal, vertikal, tarmoqli
- E) texnik, hududiy, institutsional

**20. Korxonaning boshqaruv modeli deganda nimani tushunasiz?**

- A) korxonaning boshqaruv strukturasi sxemasi
- B) boshqaruv apparati xodimlari o'rtasidagi munosabat
- C) boshqaruvchi va boshqariluvchi o'rtasidagi munosabat
- D) boshqaruvning quyi va oliy bosqichi orasidagi munosabat
- E) korxonaning boshqaruv strukturasi sxemasi, boshqaruv apparati xodimlari o'rtasidagi munosabat, boshqaruvchi va boshqariluvchi o'rtasidagi munosabat, boshqaruvning quyi va oliy bosqichi orasidagi munosabat

**21. Quyidagilarning qaysi birida eng ko'p boshqaruv elementlari yozilgan?**

- A) rejalashtirish, asoslar va dalillar, xushyorlik, imidj
- B) oldindan aytib berish, nazorat qilish, ma'suliyat, ofis, tadbirkorlik
- C) tashkil etish, nazorat qilish, aloqa yo'llari, rejalashtirish, moliya, firma binosi

**22. Menejment ilmiy yondoshuvlari deganda qo'yidagilar tushuniladi:**

- A) xususiy umumiy



- B) markazlashgan, miqdoriy, uzluksiz
- C) demokratik, ijtimoiy . .
- D) tizimli, jarayonli, vaziyatli, miqdoriy
- E) kompleksli

**23. Insoniy munosabatlar yoki xulq — atvor maktabi fikrlarining rivojlanish davri:**

- A) 1885-1920 yil
- B) 1920- 1950 yil
- C) 1930— 1950 yildan hozirgi davrgacha
- D) 1950 —hozirgi davrgacha
- E) 1950 -1985 yil

**24. Menejment sikli deganda quyidagi jarayon tushuniladi:**

- A) sotib olish, ishlab chiqarish, sotish
- B) rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazorat qilish
- C) rejalashtirish, buyruq berish, nazorat qilish
- D) yuqoridan pastga qarorlarni, pastdan yuqoriga ularni bajarilishini kuzatish
- E) qarorlarni qabul qilish

**25. Ta'minotchilar, iste'molchilar, raqobatchilar quyidagilarning elementlaridir:**

- A) ichki muhitning
- B) tashqi muhitning
- C) xalqaro muhitning
- D) ijtimoiy — madaniy muhitning
- E) xalqaro va ijtimoiy — madaniy muhitning

**26. Kommunikatsiya bosqichlari qo'yidagilardir:**

- A) axborot jo'natuvchi, aynan axborotning o'zi, uzatish kanali, axborotni qabul qiluvchi
- B) g'oyani yoki axborotni paydo bo'lishi va uzatilishi
- C) axborotni uzatish va qabul qilish
- D) g'oya yoki axborotni paydo bo'lishi, axborotni kodga solish va uzatish kanalini tanlash, axborotni aynan uzatish, kodlashtirilgan axborotni asl holiga keltirish
- E) axborotni qabul qilish

---

**27. Tashkil qilish funksiyasining asosiy maqsadi —bu:**

- A) tashkilot strukturasi tanlash
- B) tashkilot strukturasi takomillashtirish
- C) boshqaruv ob'ekti -ichida boshqaruvchi va boshqariluvchi jarayonlarni tartibli amalga oshirishni ta'minlash
- D) tashkilotning maqsadlarini belgilash
- E) tashkilot boshqaruv tizimini takomillashtirish

**28. F. Teylorning diqqat markazida, eng avvalo:**

- A) ikki printsipl, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar, shuningdek oqil va sog'lom fikr turadi
- B) yollanma ishchilar mehnatining unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlash turadi
- C) 14 tadan iborat boshqarish printsiplari turadi
- D) "insoniy munosabatlar", "birdamlik ruxi", mushtaraklik tuyg'usiyushi shakllantirish fikri turadi
- E) ikki printsipl, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar, shuningdek oqil va sog'lom fikr, xamda yollanma ishchilar mehnatining unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlash turadi

**29. "Insoniy munosabatlar" maktabi:**

- A) mehnatni texnokratik boshqarilishiga asos solgan maktabdir
- B) "Teylorizm"ni qo'llab quvvatlovchi maktabdir
- C) ishchi — bu fikrsiz robot emas degan g'oyani ilgari surgan maktabdir
- D) "Teylorizm" ga qarshi turuvchi maktabdir
- E) ishchi —bu fikrsiz robot emas degan g'oyani ilgari surgan va "Teylorizm" ga qarshi turuvchi maktabdir

**30. Iqtisodiy munosabatlarni demokratiyalash printsipl deganda:**

- A) monopollashgan iqtisoddan erkin iqtisodga o'tish tushuniladi
- B) mustaqillik fikrini kengroq anglash tushuniladi
- V) davlat va jamiyat boshqaruvida qonunning ustivorligi tushuniladi

D) respublikaning dunyo hamjamiyatiga kirish sur'atlarini tezlashtirish tushuniladi

E) monopotlashgan iqtisoddan erkin iqtisodga o'tish, respublikaning dunyo hamjamiyatiga kirish sur'atlarini tezlashtirish tushuniladi

**31. Quyida qayd qilingan funksiyalarning qaysi biri boshqarishning iqtisodiy funksiyasiga kiradi:**

A) mehnat sharoitini yaratish

B) xodimlarni insoniylik ruhida tarbiyalash

C) marketing xizmatini uyushtirish

D) ishlab chiqarishni tashkil qilish

E) mehnat sharoitini yaratish, marketing xizmatini uyushtirish, ishlab chiqarishni tashkil qilish

**32. Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar:**

A) ilmiy asoslangan bo'lishi                      C) tezkor bo'lishi

B) bir — biri bilan aloqadorligi              D) samarali bo'lishi

E) ilmiy asoslangan bo'lishi, bir — biri bilan aloqadorligi, tezkor bo'lishi, samarali bo'lishi

**33. Quyidagi usullardan qay biri xodimlarga ta'sir etish bo'yicha eng unumli sanaladi:**

A) majburlash                      V) ishontirish

B) taqdirlash                      D) ibrat asosida

**34. Boshqaruv funksiyasi deganda:**

A) u yoki bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan faoliyat tushuniladi

B) korxonaning moddiy — texnika bazasini yaratishga qaratilgan faoliyat tushuniladi

V) xodimlarni korxonaning rejasini bajarishga safarbar qilishga qaratilgan faoliyat tushuniladi

D) u yoki bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan faoliyat, korxonaning moddiy — texnika bazasini yaratishga qaratilgan faoliyat tushuniladi

E) u yoki bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan faoliyat,

---

korxonaning moddiy —texnika bazasini yaratishga qaratilgan faoliyat, xodimlarni korxonaning rejasini bajarishga safarbar qilishga qaratilgan faoliyat tushuniladi

### **35. Boshqarish strukturasi deganda:**

A) boshqarish; maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarini bajaruvchi, bir — biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bug'inlarining majmuasi tushuniladi

B) boshqaruv organlari tizimida quyi organlarning yuqori organlarga buysunishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa tushuniladi

V) bo'linmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari tushuniladi

D) boshqaruv organlari tizimida quyi organlarning yuqori organlarga buysunishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa, bo'linmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari tushuniladi

E) boshqarish maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarini bajaruvchi, bir — biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmuasi, boshqaruv organlari tizimida quyi organlarning yuqori organlarga bo'ysunishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa tushuniladi

### **36. Strategik qaror:**

A) bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bug'inlar uchun birdek amal qiladi

B) tor doiradagi muammoga ta'luqli bo'lib, korxonaning muayyan bir bo'limi yoki bir gurux xodimlar yuzasidan qabul qilinadi

C) yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi

D) korxonaning joriy, tezkor rejalarini tuzish maqsadida qabul qilinadi

E) Bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bug'inlar uchun birdek amal qiladi, korxonaning joriy, tezkor rejalarini tuzish maqsadida qabul qilinadi

**37. Quyida qayd qilingan ehtiyojlarning qaysi biri birlamchi ehtiyojlarga kiradi:**

A) fiziologik ehtiyojlar

- B) sotsial ehtiyojlar
- C) ma'rifatga bo'lgan ehtiyojlar
- D) ma'naviyatga bo'lgan ehtiyojlar
- E) o'zlikni anglashga bo'lgan ehtiyojlar

**38. Kommunikatsiya — bu:**

- A) kishilar o'rtasida o'zaro axborot almashuvidir
- B) ma'lumot va xabarlarini to'plashdir
- C) davlat nazorati va boshqaruvi ostidagi ob'ektdir
- D) ikki va undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashish jarayoni
- E) ma'lumot va xabarlarini to'plashdir, ikki va undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashish jarayoni

**39. Boshqaruv samaradorligi deganda:**

- A) yalpi ichki mahsulot to'shuniladi
- B) sarflangan harajatning erishilgan samaraga bo'lgan nisbati tushuniladi
- C) erishilgan samaraning sarflangan xarajatga bo'lgan nisbati tushuniladi
- D) yalpi investitsiya tushuniladi
- E) yalpi ichki mahsulot, sarflangan xarajatning erishilgan samaraga bo'lgan nisbati tushuniladi

**40. Ilmiy boshqaruv maktabi fikrlarining rivojlanishi davri:**

- A) 1920-1950 yil
- B) 1930— 1950 yildan hozirgi davrgacha
- C) 1885-1920 yil
- D) 1950 yildan hozirgi davrgacha
- E) 1950-1985 yil

**41. Rejalashtirish — bu:**

- A) bu har bir funksional bug'inning joyini belgilash
- B) tashkilotni boshqaruv strukturasi tuzish
- C) kishilarni ish faoliyatga qiziqtirish
- D) rahbariyat harakatlarining yagona yo'nalishini, tashkilot va a'zolarining umumiy maqsaddarga erishish yo'lidan harakat birligini ta'minlash vositasi

E) tashkilot maqsadlariga erishish vositasi

**42. Boshqaruv usullari:**

A) faoliyat yo'nalish

B) kishilarga ta'sir etishning umumiy vositalari va yo'llari

C) rahbarni shaxsiy sub'ektiv jihatlarining qo'llanishi

D) tashkilotning funksional bo'g'inlarining vazifalarini bajarilishi

E) xulq —atvor me'yorlari

**43. Qaror qabul qilish —bu:**

A) rozilik berish

B) alternativ echim tanlash

C) muammolarni o'rganish

D) erishilgan natijalarga baho berish

E) muammolarni o'rganish va erishilgan natijalarga baho berish

**44. Boshqarishning iqtisodiy usullarining jumlasiga quyidagilar kiradi:**

A) kredit va foiz stavkasi, soliq va soliq yuki

B) boj tulovlari

C) subsidiya va sanksiya

D) narx —navo

E) kredit va foiz stavkasi, soliq va soliq yuki, boj tulovlari, subsidiya va sanksiya, narx —navo

**45. Menejment sub'ekti bo'lib:**

A) ijro etuvchi hokimiyat hisoblanadi

B) kontsernlar hisoblanadi

C) ijro etuvi xokimiyat va boshqaruv organlari hisoblanadi

D) boshqaruv organlari hisoblanadi

E) tadbirkor

**46. Ma'muriy buyruqbozlik tizimi sharoitida davlat qo'yidagi qaysi tamoyillarga asoslanib boshqariladi:**

A) qayta aloqalar printsipi

B) demokratiyalash printsipi

C) demokratiyani tan olmaslik printsipi

D) avtokratlik printsiipi

E) demokratiyani tan olmaslik printsiipi, avtokratlik printsiipi

**47. Boshqaruv jarayonidagi vazifasiga qarab axborotlar qanday turlarga bo'linadi?**

A) hisobot ko'rinishidagi axborotlar

B) hisobga olish bo'yicha axborotlar

C) direktiv axborotlar, nazorat qilish bo'yicha axborotlar

D) nazorat qilish bo'yicha axborotlar

E) hisobot ko'rinishidagi axborotlar, hisobga olish bo'yicha axborotlar

**48. Tashqi kommunikatsiya deganda:**

A) rahbar atrofidagi shov — shuvlar tushuniladi

B) tashkilot bilan tashqi muhit o'rtasidagi axborot almashuvi tushuniladi S) korxonada ichidagi bo'limlar o'rtasidagi axborot almashuvi tushuniladi

C) rahbar va bo'ysunuvchi o'rtasidagi kommunikatsiya tushuniladi

D) korxonada ichidagi bo'limlar o'rtasidagi axborot almashuvi, rahbar va bo'ysunuvchi o'rtasidagi kommunikatsiya tushuniladi

**49. Maqsad-bu:**

A) muddao

B) u yoki bu niyatga erishish uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu

C) bu navbatdagi bosqichda "jang" bilan zabt qilinadigan bamisoli cho'qqidir

D) noto'g'ri javob yo'q.

**50. Boshqarish pog'ona (daraja)lariga qarab maqsadlar qanday turlarga bo'linadi:**

A) siyosiy maqsadlar

B) tuman maqsadlari

C) iqtisodiy maqsadlar

D) ijtimoiy maqsadlar

---

## ATAMALAR

**An'anaviy qarorlar** – odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlar.

**Axborot** – menejment uchun zaruriy xabar va ma'lumotlar majmuidir.

**Axborot tizimi** – murakkab axborot tuzilmalari. Bu tuzilmalar turli hujjatlarni, axborot oqimini, aloqa kanallari, texnik vositalar, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlarini o'z ichiga oladi.

**Axborot resurslari** – boshqaruv faoliyatida foydalanadigan axborot.

**Avtokratik rahbar** – buyruq berish, qabul qilish o'zini jamoadan uzoq tutadi, hammani o'z istaklariga bo'ysundiradi, ko'p gapirishni yoqtirmaydi.

**Auditor xizmati** – korxonani moliyaviy holatini tekshiradi va kamchiliklarini izohlab beradi.

**Assortiment** – korxonada ishlab chiqarilgan mahsulotlar turi.

**Boshqaruv fanlar maktabi** – bu maktab miqdoriy yondashuv asosida matematika, statistika, muhandislik va boshqa shular bilan bog'liq bilimlar boshqaruv nazariyasiga salmoqli hissa qo'shdilar. Buning ta'sirini F.Teylor o'z ilmiy ishlariga bundan qo'llangan.

**Boshqaruv funksiyasi** – zamonaviy menejmentning 4 funksiyasi mavjud, ular rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya nazorat qilish.

**Boshqaruv tuzilmasi** – deganda boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarni bajaruvchi bir biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmui tushuniladi.

**Boshqaruv tamoyillari** – boshqaruv qonun va qonuniyatlaridan kelib chiqadi va boshqaruv faoliyatida tayanch bo'la oladi.

**Boshqarish uslubi** – bu boshqaruv jarayonida kelib chiqqan muammolarni hal qilish usullari.



---

**Jamoatchilik bilan aloqalar-tashkilot** va jamoatchilik o'rtasida aloqa, o'zaro tushunish va hamkorlikni o'rnatish va qollab-quvvatlashga yordam beradigan maxsus boshqaruv funksiyasi.

**Ijtimoiy innovatsiyalar**-ijtimoiy tizimning turli elementlari va aloqalarini ongli ravishda o'zgartirish.

**Iyerarxiya**-1) butunning qismlari yoki elementlarini yuqoridan pastgacha tartibga solish; 2) rasmiy lavozimlarni, xizmat vazifalarni ularga bo'ysunish tartibida joylashtirish (iyerarxik tartib).

**Imidj**-iste'molchilarning e'tirofiga sazovor bo'lgan bozorda kompaniyaning o'zini ta'minlaydigan mahsulot, kompaniya xizmatlarining obrazini.

**Ijtimoiy nizo**-bu odamlarning o'zaro ta'sirlari, ijtimoiy kuchlarning menejmentlari tomonidan o'ziga xos va eng katta e'tiborni talab qiladigan narsalardan biri bo'lib, unda bir tomonning harakatlari boshqa tomonga qarshi bo'lib, uning maqsadlari va manfaatlarini amalga oshirish mumkin emas.

**Individualizm** -Amerika boshqaruv tizimining asosini tashkil etuvchi printsiptir bo'lib, u insoniy shaxsning ijtimoiy hayot tizimida nisbatan avtonomiyasini nazarda tutadi.

**Innovatsiya**-muayyan ehtiyojlarni qondirish uchun tashkilotning ish faoliyatini rivojlantirish va samaradorligini oshirishga yordam beradigan yangiliklarni yaratish, tarqatish va ulardan foydalanish jarayoni.

**Innovatsion menejment maqsadi**-tashkilotning boshqaruv tizimining tarkibiy qismini maqsadli o'zgartirishga qaratilgan.

**Innovatsion faoliyat usullari** - innovatsion ta'sirga ega bo'lish uchun innovatsiya obyektiga ta'sir qilishning ishlab chiqilgan va sinovdan o'tgan usullari hisoblanadi.

**Inson resurslarini rivojlantirish**-doimiy o'sish va taraqqiyot uchun xodimlarning qobiliyatlari va ko'nikmalarini rivojlantirishga qaratilgan faoliyat.

---

**“Inson munosabatlari” maktabi-** inson omili bo'lgan boshqaruv nazariyasiga yondashuv, shu jumladan ish jarayonida odamlar o'rtasidagi mimosabatlar.

**Insident-** raqiblar tomonidan bir-birining maqsadlariga zid maqsadlarga erishishga qaratilgan harakatlar: mojaroning ikkinchi asosiy elementi va ziddiyatli vaziyat.

**Kadrlar texnologiyasi-**tashkilot maqsadlariga erishish va uning samarali ishlashini ta'minlaydigan xodimlar tarkibining miqdoriy va sifatli xususiyatlarini boshqarish vositasi.

**Klaster tahlil qilish-** ob'ektlarning agregatini aniqlash mezonlariga yaqin boigan bir hil guruhlariga ajratish, aniqlangan guruh obyektlarini ajratish, keyinchalik ulaming xususiyatlarini tavsiflovchi tahlil qilish.

**Klassik (ma'muriy) boshqaruv maktabi** -boshqaruv nazariyasiga yondashuv, asosan, tashkilotni boshqarish tizimini takomillashtirish usullari va shakllarini o'rganadi.Klassik maktab Anri Fayolya, Lindalla Urvika, Djeymsa D. Muni, A.K. Reyli asarlari bilan chambarchas bog'liq.

**Kommunikatsiya** -1) axborot almashish jarayoni, ikki yoki undan ortiq odam o'rtasidagi axborot almashinuvi; 2)- aloqa jarayonida odamlarning o'zaro munosabatlarining shakllaridan biri, aqliy faoliyat mahsulotlarini almashish jarayoni; axborotni shaxsdan shaxsga o'tkazish jarayoni.

**Kommunikatsion tarmoq**-axborot oqimlari yordamida ushbu jarayonda ishtirok etadigan shaxslarning muayyan tarzda aloqasi.

**Kommunikatsion uslubi-** shaxs boshqalar bilan bu uslub yordamida munosabatlarni o'rnatishni afzai ko'rishligi.

**Marketing**-ishlab chiqarish va iste'mol o'rtasidagi muvofiqlikni ta'minlash, keyinchalik ishlab chiqarilgan tovarlar va xizmatlarni iste'molchilarga etkazish uchun inson faoliyatining bir turi.

**Malaka**-xodimlarning kasbiy etukligi, ularning bilim, ko'nikma, kasbiy mahorat, amaliy tajriba mavjudligi bilan belgilanadigan muayyan turdagi ishlab bajarishga tayyorligi.

**Maqsad**-nazorat qilinadigan tizimning aniq yakuniy natijasi yoki istalgan holati.

**Markazlashtirish**-boshqaruv tizimining yuqori darajalarida konsentratsiyaga yo'naltirilgan vakolatlarni taqsimlash jarayoni.

**Markazsizlashtirish** - boshqamv finktsiyalarini Markaziy hokimiyat organlaridan mahalliy organlarga o'tkazish, yuqori hokimiyat organlari hisobidan quyi boshqamv organlarining vakolatlari doirasini kengaytirish.

**Menejer**-malakali bilimga ega bo'lgan, yollanma ishchi hisoblangan menejment bo'yicha mutaxassis.

**Menejment**-tashkilotlarda boshqamv jarayoni, boshqamv fani, boshqaruv san'ati va boshqaruv organini tashkil etuvchi odamlar. Menejmentda tashkilotlarda boshqamv fani sifatida umumiy va maxsus boshqamv mavjud.

**Menejment turlari**-menejment obyekti va finktsiyasiga qarab: ishlab chiqarish, innovatsion, moliyaviy, marketing, axborot, kadrlar, ma'muriy.

## MUNDARIJA

"Menejment tarixi" fanining nazariy asoslari.	
"Menejment" tushunchasi, fanning maqsad va uslublari. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi.....	3
O'rta asr va antik davr boshqaruvchilik g'oyalarining evolyusiyasi.....	21
Qadimgi gresiya va rimda boshqaruv g'oya va amaliyoti iqtisodiy-huquqiy asoslari.....	33
Boshqaruv ilmining paydo bo'lishi va rivojlanishi.....	55
Menejment nazariyasining rivojlanishi va F. Teylorning "Ilmiy boshqaruv tamoyillari".....	71
Boshqaruvning mumtoz (ma'muriy) maktabi. A. Fayolning ma'muriy nazariyasi.....	88
M. Veberning byurokratiya nazariyasi va menejment sotsiologiyasi.....	100
Boshqaruv nazariyasida inson omili. Inson munosabatlari maktabi.....	116
Miqdoriy tizimli yondashuv.....	141
Menejmentning milliy xususiyatlari va modellari.....	158
O'zbekistonda boshqaruvning bozor modelining vujudga kelishi.....	171
Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati.....	187
"Menejment tarixi" fanidan test savollari.....	191
Atamalar.....	203