

### **Raqobatbardosh va zamonaviy menejmentda xato va kamchiliklar**

*Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti*

*Xaydarova Xushriyabonu Rustam qizi*

**ANNOTATSIYA:** *Menejment tushunchasini belgilash uchun unga kiruvchi ba'zi bir holatlarni, avvallo maqsadli mazmuni aniqlab olish darkor. Masalan, boshqaruv tizim ini barqaror, ishonchli, istiqbolli va samarali faoliyat yuritishni ta'minlovchi boshqaruv nazariyasi, ilmiy yondashuvlar, jarayonlar, tamoyillar va usullarni ishlab chiqish menejmentning fan sifatidagi maqsadi bo'ladi*

**KIRISH SO'ZLAR:** *Menejment, Raqobatdosh menejmentning mavjud bo'lishi, Zamonaviy amerikacha menejment, Menejmentning G'arbiy Yevropa modeli, Yapon menejmentining operativ boshqaruvi.*

Menejment (inglizcha «management» — boshqarmoq, idora qilmoq, tashkil qilmoq) — bu: — ishlab chiqarishni, tijoratni boshqarish bo'yicha ma'lum maqsadlarni ko'zlovchi amaliy faoliyat; — boshqaruv nazariyasi fani boshqaruv tamoyillari, usullari, vositalari va shakllarining majmuasi; — mamlakatimizning hozirgi zamon amaliyotida korxonalar, aksiyadorlik jamiyatining rahbarlik qiluvchi tarkibidir. «Menejment» tushunchasi hayotimizga mustahkam kirib kelgan va o'zbekcha ishga doir faoliyat uchun odatiy bo'lib qolgan. Ammo shuni hisobga olish joizki, gap yangi falsafa haqida ketmoqda, bunda qadriyatlar va ustuvorliklarning yangi tizimlari amalda bo'ladi.

Shu munosabat bilan «menejment» atamasining ma'nosi ustida batafsilroq to'xtash darkor. Ba'zi bir mualliflar o'zbekcha «boshqaruv» so'zi va inglizcha «menejment»ni sinonimlar deb hisoblaydilar. Haqiqatda esa ularning mazmuni birmuncha farqlanadi. «Menejment» atamasini qo'llab turib biz xalqaro amaliyotda o'rnashib qolgan tendensiyaga rioya qilamiz, unga ko'ra uning ostida hodisa va jarayonlarning butunlay ma'lum doirasi ko'zda tutiladi. Aslida esa

«boshqaruv» atamasi «menejment» atamasining qanoatlantiruvchi o‘rinbosari bolm aydi, chunki keyingi holda gap zamonaviy tashkilot vositasi va doirasida ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarish haqida ketadi.

Raqobatdosh menejmentning mavjud bo‘lishi davrida xorijiy mamlakatlar o‘zlarining o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olish bilan birga sanoat, qishloq xo‘jaligi, savdo va boshqa sohalarda boshqaruvning nazariyasi va amaliyoti sohasidagi ko‘pgina ma‘lumotlarni to‘plaganlar. Bu to‘plangan tajribalarni o‘rganish va ulardan foydalanish, menejment modellari shakllanishining jahon tajribasi (avvalo Yaponiya tajribasi) shundan darak beradiki, boshqaruv modellarini bitta ijtimoiy madaniy muhitdan boshqasiga qo‘shilishining amalda iloji yo‘q. Menejmentning xususiy modelini yaratishda mulkchilikning turi, davlat qurilishining shakli va vujudga kelgan bozor munosabatlarining pishib yetilishi kabi omillarning ta‘sirini hisobga olish zarur.

Menejmentning amerikacha modelini o‘rganish ma‘lum qiziqish uyg‘otadi. Amerikacha menejment AQSHning g‘arbiy mamlakatlar orasida yetakchi o‘rinni egallashiga imkon bergan. Amerikacha menejment avvalo boshlanishida F.Teylor tuzgan ilmiy boshqaruv maktabi ta‘limlariga asoslanadi. Amerikacha menejment yana o‘ziga asoschisi Anri Fayol bo‘lgan klassik maktab asoslarini ham singdirib olgan. U boshqaruvning amerikacha nazariyasidagi barcha yo‘nalishlarning shakllanishiga ham katta ta‘sir ko‘rsatgan. 20—30-yillarda xo‘jalik yuritishning ekstensiv usullaridan intensiv usullariga o‘tish boshqaruvning yangi shakllarini qidirib topishni taqozo qilgan. Asta-sekinlik bilan kapitalistik ishlab chiqarishni yashab qolishi uchun korxonadagi ishchilar holatiga munosabatni o‘zgartirish, motivatsiya va xodimlar hamda tadbirkorlar o‘rtasidagi hamkorlikning yangi usullarini ishlab chiqish zarurligini tushunish vujudga kelgan. «Insoniy munosabatlar maktablari» nomini olgan yangi konsepsiyaning shakllanishi amerikalik sotsiolog va psixolog E.Meyo nomi bilan bog‘liqdir. «Insoniy resurslar menejmenti» atamasi 60-yillarda vujudga kelgan. Amerikalik sotsiolog R.E.Maylz o‘zining asarlaridan birida «Insoniy munosabatlar» modeliga

«Insoniy resurslar» modelini qarama-qarshi qo‘ygan. «Insoniy resurslar» modeli strategik, tashkilotning asosiy maqsadlarini hal qilishga ko‘maklashuvchi sifatida ko‘rib chiqilgan. «Insoniy resurslar» modeli shaxsning tashkilotdagi faol o‘rniga qaratilgan. Har bir kishi o‘z mehnatining natijalariga javob berishi, tashkilotning umumiy maqsadlarini bilishi va o‘z mehnati bilan ularga erishishga ko‘maklashishi kerak. O‘z navbatida tashkilot o‘z xodimlarining shaxsiy tashabbusini moddiy rag‘batlantirishi va xizmatda ko‘tarilish yordamida qiziqtirishi kerak. 60-70-yillarda ko‘pgina amerika firmalari insoniy resurslarga o‘zlarining katta e‘tiborlarini aks ettirishga harakat qilgan holda xodimlar nomlarini keyingi ikki o‘n yilliklarda roli ancha o‘sgan insoniy resurslar xizmatlari nomlariga o‘zgartirganlar.

Zamonaviy amerikacha menejment quyidagi uchta tarixiy shart-sharoitlarga asoslanadi:

- bozorning mavjudligi;
- ishlab chiqarishni tashkil etishning sanoat usuli;
- tadbirkorlikning asosiy shakli sifatidagi korporatsiya.

Korporatsiyalar yuridik shaxs mavqeyiga, ularning aksiyadorlari esa foydaning o‘zlariga tegishli bo‘lgan aksiyalar miqdoriga mutanosib bo‘lgan qismiga egalik qilish huquqiga egalilar. Korporatsiyalar barcha mulk sarmoya egasiga tegishli bo‘lgan va egalari ishchilar faoliyatini to‘liq nazorat qiluvchi kichik korxonalar o‘rniga kelganlar.

Menejment nazariyachilarining fikriga ko‘ra, korporatsiyalarni tashkil etishni o‘z orqasidan mulkni unga egalik qilishni nazorat qilishdan, ya‘ni hukmronlikdan ajratilishiga olib kelgan. Korporatsiyalarni boshqarish bo‘yicha haqiqiy hukmronlik uni boshqaruvchi va menejerlar (ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish sohasidagi mutaxassislar)ga o‘tgan. Hozirgi vaqtda amerikacha menejment modellarida korporatsiyalar asosiy tarkibiy birlik bo‘ladilar. Amerika korporatsiyalari o‘zlarining faoliyatlarida strategik boshqaruvdan keng foydalanadilar. Strategik boshqaruvning mazmuni, birinchidan — raqobat kurashida g‘alaba qozonish uchun zarur bo‘lgan uzoq

muddatli strategiyani ishlab chiqish, ikkinchidan — vaqtning haqiqiy ko‘lamida boshqaruvni amalga oshirishdan iboratdir. Korporatsiyaning ishlab chiqilgan strategiyasi keyinchalik amaliyotda amalga oshirilishi kerak bo‘lgan joriy ishlab chiqarishning xo‘jalik rejalariga aylanadi.

Strategik boshqaruv tashkiliy strategik tuzilmani tashkil etishni taqozo qiladi, uning tartibiga boshqaruvning yuqori darajasidagi strategik rivojlanish bo‘limi va strategik xo‘jalik markazlari (SXM) kiradi. Har bir SXM bir turdagi mahsulotlarni ishlab chiqaruvchi, bir xil resurslar va texnologiyalarni talab qiluvchi va umumiy raqiblarga ega bo‘lgan bir necha ishlab chiqarish bolinmalarini birlashtiradi. SXM raqobatbardosh mahsulotni o‘z vaqtida ishlab chiqarish va uni sotish, navlar bo‘yicha mahsulotni ishlab chiqarishning ishlab chiqarish dasturini shakllantirishga javob beradi. Strategik rejalashtirish korporatsiyalar rejaviy ishining muhim tarkibiy qismi boladi. U rahbarlarning, uzoq muddatlik vazifalar yechimiga zarar keltirgan holda ko‘proq joriy foyda olishga intilishlarini to‘xtatib turadi, ularni tashqi muhit o‘zgarishlariga ko‘ra bilishga yo‘naltiradi, resurslarni taqsimlashga asoslangan ustuvorliklarni belgilashga imkon beradi.

XX asrning 60-yillarida korporatsiyalar xodimlarining o‘zlarining ijtimoiy-iqtisodiy holatlarini yaxshilash bo‘yicha talablari borgan sari qat‘iyroq bo‘la boshladi. Bu bilan parallel ravishda menejmentning ko‘pgina nazariyachilari shunday fikrga kelishdiki, bir qator tashkilotlar tez o‘zgarib borayotgan ijtimoiy muhit ziddiyatlarini e‘tiborga olmay qo‘yganliklari sababli o‘z maqsadlariga erisha olmaydilar. «Ishlab chiqarish demokratiyasi» (ish joylaridagi demokratiya) doktrinasini paydo bo‘lishi vujudga kelgan holatning oqibati bo‘lgan, u boshqaruvga ham korxonaning o‘zini, ham tovar va xizmatlar iste‘molchilari, vositachilar, ya‘ni kasb egasi bo‘lmaganlarni jalb qilinishi bilan bog‘liqdir. Ba‘zi bir amerikalik mualliflar buni boshqaruvdagi «uchinchi inqilob» deb ataydilar. Hozirgi vaqtda AQSHda boshqaruvga ishchilarni jalb qilishning to‘rtta asosiy shakllari keng tarqalgan:

1. Ishchilarni sex darajasiga mehnat va mahsulot sifatini boshqarishda ishtirok etishi.

2. Ishchi va boshqaruvchilarning ishchi kengashlari (qo'shma qo'mitalari) tashkil etilishi.

3. Foydada ishtirok etish tizimlarining ishlab chiqilishi.

4. Ishchi vakillarini korporatsiyalar direktorlari kengashiga jalb etilishi.

Menejmentning yapon modeli ham katta qiziqish uyg'otadi. Yaponiya jahon bozorida yetakchi o'rinlardan birini egallaydi. Buning asosiy sabablaridan biri u tomonidan qo'llanayotgan 20 menejmentning insoniy omilga qaratilgan modelidir. Yaponiyada milliy xarakterning o'ziga xos alomatlariga mos keluvchi mehnat va xulq usullari vujudga kelgan. Yaponlar insoniy resurslarni mamlakatning asosiy boyligi deb hisoblaydilar. Xo'jalik yuritishning yapon tizimi tarixan vujudga kelgan guruhli jipslashganlik va yaponlarni yuqori sifatli mahsulotlarni yaratishga tug'ma intilishi an'analariga suyanadi. Iqtisod qilish va tejamkorlik yapon xarakterining ajralib turuvchi xususiyatlaridan biridir. Iqtisod va tejamkorlikni talab qilish bevosita yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'langan. Yapon menejmentining mohiyati odamlarni boshqarishdan iboratdir. Bunda yaponlar amerikaliklarga o'xshab bitta odam (shaxs)ga emas, balki odamlar guruhiga qaraydilar. Bundan tashqari, Yaponiyada tutgan o'rni guruh tomonidan ma'qullanadigan yoshi bo'yicha kattaroq kishiga bo'ysunish an'anasi vujudga kelgan.

Yapon menejmentining operativ boshqaruvida sifatni boshqarish markaziy o'rinni egallaydi. Sifat uchun harakat dastavval ishlab chiqarilayotgan mahsulotning kamchiliksizligi uchun kurashish ko'rinishida o'z aksini topgan, keyin sifatni boshqarishning qudratli tizimiga kelib qo'shilgan.

Menejmentning G'arbiy Yevropa modeli shakllanishiga Yevropa davlatlari olimlarining tadqiqotlari katta ta'sir ko'rsatgan. Masalan, bixeviorizm ta'siri ostida boshqaruvni psixologiyalashtirish tendensiyasi kuzatiladi. Faraz qilinadiki, pulli mukofotlash barcha harakatlarni belgilab beruvchi yagona omil bo'lmaydi. Ular ko'proq yakka shaxsning xulqiga bogliq bo'lgan psixiologik

motivatsiyani belgilab beradilar. Menejmentning yapon va Amerika modellarining ta'siri yagona omil bo'lmaydi. Ular ko'proq yakka shaxsning, uning xulqi bilan bog'liq bo'lgan ruhiy motivatsiyasiga asoslanib belgilaydilar. «Insoniy munosabatlar» maktabining g'arbiy germaniyalik nazariyachilari, o'zlarining AQSH va Yaponiyadagi hamkasblariga nisbatan, xodimlarni boshqarishga qat'iyroq yondashish uchun ovoz berganlar.

Xulosa qilib aytish mumkinki: Keyingi yillarda amerikalik tadbirkorlar ko'pincha Yaponiyaning ilg'or tajribasi, yaponlarni muvaffaqiyatga olib kelgan yangiliklarni o'z korxonalariga ko'chirish uchun harakat qilganlar. Bu «aniq vaqtda», «sifat to'garaklari», xodimlarni uzoq muddatli yoki «umrbod yollash» va boshqalardir. Ammo ularning barchasi ham uzoq yashay olmagan.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR**

1. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Исследование систем управления: Учебник. — М.: Экзамен, 2005.
2. Русинов Ф.Н., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе ночных отношений: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 1996.
3. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Практикум. — М.: ИТК «Дашков и К», 2010.
4. Теория управления: Учебник/ Под ред. Васильева Ю.В., Парахиной В.Н., Ушвицкого Л.Н. — М.: Дело, 2005.
5. Ёулдошев Н.К., Козоков О.С. Менежмент — Т.: «Фан» 2004.
6. Ёулдошев Н.К., Болтабоев М.Р., Рихсимбоев О.К., Ганиев Б.О. Стратегик менежмент — ТДИУ 2003.