

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

ГУЛИСТОН ДАВЛАТ УНИВЕРСИТЕТИ

“Умумий иқтисодиёт” кафедраси

37-11 гуруҳ талабаси Раимов Фаррухнинг

**Менежмент фанидан Менежментни қонун ва тамойиллари
мавзусидаги**

КУРС ИШИ

Қабул қилди: ўқ. К. Раҳматов

ГУЛИСТОН 2015

МУНДАРИЖА

Кириш	3
1. Менежментни илмий йўналиш сифатида шаклланиши ва унинг омиллари. .5	
2. Илмий мактаблар, бошқарув қонун ва тамойиллари тўғрисида назариялари. 9	
3. Тизим ва ёндашувларнинг бошқарув амалиётидаги ўрни	20
4. Бошқарув қонунлари ва уларнинг менежмент амалиётида қўлланиши.	25
5. Бошқарув тамойиллари самарали бошқарув асоси сифатида.	28
Хулоса	31
Фойдаланилган дадбиётлар рўйхати	33

КИРИШ

Ҳозирги кунда хўжалик субъектларининг янги шаклларининг ҳосил бўлиши ва уларни бошқариш билан боғлиқ бўлган муаммолар, айниқса, долзарб аҳамиятга эга.

Раҳбарнинг фаолияти бошқа фаолият турлари каби доимийликка эга эмас, у ҳар хиллиги, тезкорликни талаб этиб туриши, вақти-вақти билан бошқа тур фаолият билан тўқнаш келиши билан ажралиб туради. Бошқарув фаолиятининг яна бир хусусияти шундаки, унда кўпчилик ҳаракатлар, қарорлар, ҳозирни ўзида ҳал қилинишни талаб этади. Демак, раҳбар ўз фаолияти ва ходимларига жуда талабчан, вазиятни тўғри тушуниши ва баҳолаши, махсус билим ва кўникмаларга эга бўлиши лозим.

Бошқарув-ташкilot мақсадларини шакллантириш ва уларга эришиш учун зарур бўлган режалаштириш, ташкил қилиш, мотивация ва назорат каби асосий функцияларни амалга ошириш жараёнидир.

Бошқарув ва фалсафа қонунлари жамиятнинг умумий ривожланиш қонунлари билан чамбарчас боғлиқ. Фалсафанинг умумий қонунлари: қарама-қаршилиқлар кураши ва бирлиги қонуни, инкорни-инкор қонуни, миқдор ўзгаришларни сифат ўзгаришларига ўтиш қонунларидан иборат.

Ҳозирги бошқарув назариясида қуйидагилар бошқарув қонунларидир:

-бошқарув тизимининг бирлик қонуни;

-ишлаб чиқаришнинг ва бошқарувнинг пропорционаллик қонуни;

-бошқарув функцияларини марказлашувини оптимал мослиги, мутаносиблиги қонуни.

Бошқарув тамойиллари-бу бошқарув борасидаги биргаликда ҳаракатларни амалга ошириш ва қарорларни қабул қилиш учун умумий тавсияномалардир.

Барча бошқарув тамойиллари у ёки бу жамиятнинг ёки иқтисодиётнинг ривожланиш хусусиятларидан ҳамда ўзига хос анъаналари, тажрибасидан

келиб чиқиб шаклланади. Умуман олганда менежментнинг муҳим тамойиллари ўз ичига қуйидаги жиҳатларни:

- қабул қилинган қарорларни бажарилишини назорат қилиш;
- аввалги тажрибани ўрганиб, амалда шу тажрибани келажакда ҳисобга олиши;
- хўжалик юритишда ташқи муҳитда юз бериши мумкин бўлган ўзгариш йўналишларини ва ривожланиш тенденцияларини ҳисобга олиши;
- стратегик мақсадларни ва ривожланиш истиқболларини ҳисобга олиши;
- қабул қилинаётган қарорларнинг тезкор жиҳатига мослашиш;
- амалга оширилаётган ўзгаришларни аниқ йўналиш билан таъминлаш;
- ташқи омилларнинг таъсир ва оқибатларини олдиндан мўлжалга олиб бўлмаслигини тан олиш каби жиҳатларни олади.

Бу тамойилларнинг амалда қўлланилиши тадбиркорнинг фаолият юргизиш доиралари ва ишлаб чиқариш масштабларига боғлиқ бўлган йирик мақсадларни инкор этмайди.

Ҳозирги халқаро бошқарувда:

- иложи борича кам таъсир ўтказиш тамойили, яъни бошқарув қарорларини қабул қилишда ўта марказлашувга йўл қўймаслик;
- қўл остида бевосита бўйсинувчилар сонини тўғри белгилаш;
- ҳар ким ўз жойида маъсулиятни сезиб мустақил қарор қабул қилишига шароит яратиш.

Барча тамойилларни қўллашда ҳам ўта марказлашув ёки ўта демарказлашув ҳолатига йўл қўймаслик керак, яъни у ҳолда ҳам бу ҳолда ҳам меъёр бўлиши лозим, шунингдек, уларда ташкилотнинг барча хусусиятлари ва жиҳатлари тўла ўз аксини топиши лозим.

Курс ишидан қўзланган мақсад менежментни қонун ва тамойиллари ўрганиш, уни баҳолаш, бошқарувга таъсир кўрсатиш жараёни сифатида, авваламбор, кишиларга таъсир ўтказиш; улар фаолиятини бошқариш ҳамда ўзаро муносабатларни созлаш билан боғлиқлигини ёритишдан иборат.

1. Менежментни илмий йўналиш сифатида шаклланиши ва унинг омиллари

Бошқарувнинг амалиёти худди ташкилотлар каби келиб чиқиши жихатидан анча қадимий. Эрамизгача бўлган учинчи минг йилликка оид бўлган лойдан қилинган жадваллар топилмаларида тижорат амаллари, қадимги Шумерияни тижорат қоидалари ҳақида маълумотлар олинган. Булар бошқарув амалиёти қадимдан мавжудлигидан далолат беради. Албатта қадимги бошқарув худди ташкилотлари каби тубдан ҳозиргиларидан фарқ қилиб турган. Бошқарув ўзи қадимги, бой тарихга эга, тарихан анча асрлар давомида шаклланган бўлса ҳам фан сифатида, мустақил фаолият йўналиши сифатида фақат йигирманчи асрдагина тан олинган. Шунинг учун, одатда изланишларда 1900 йилгача бўлган бошқарув ва ташкилотлар, ҳамда 1900 йиллардан сўнгги бошқарув ва ташкилотлар деб ажратилади. Македония давридан қадимги Рим, қадимги Персиягача, Ю.Цезардан А.Темургача барча тарихий ва бироз бўлса-да улуғ ишларни амалга оширишни уддасидан чиққан шахслар бошқарув амалиётига ўз ҳиссасини қўшганлар. Айнан бошқарув хусусиятлари борасида Архимед, Ал Хоразмий, Г.Галилей, Б.Паскаль, Диофант, Г.Лейбниц, Ш.Лагранж, М.Ломоносов, Д.Рикардо, В.Петти, У.Джуорт, улардан сўнг Ф.Энгельс, К. Маркс, А.Смит, Д.Рикардо, Кейнс, Р.Оуэн менежментнинг тарихий илдизларини яратишда ўз ҳиссаларини қўшганлар. Аммо бошқарувга тизимли ёндашувни шаклланиши ва уни фан, алоҳида фаолият тури сифатида тан олина бошланиши 1900 йиллардан бошланган.

Бошқарувга илмий йўналиш сифатида биринчи қизиқишнинг уйғониши 1911 йили Ф.Тейлорнинг «Илмий бошқарув тамойиллари» китобининг чоп этилиши билан боғлиқ. Айнан шу китобнинг чоп этилиши бошқарувни фан сифатида тан олиниш даврининг бошланиши деб ҳисобланади. Ушбу концепция асослари XIX асрнинг ўрталаридан XX асрнинг 20 йилларигача бўлган даврни қамраб олди. У шу вақтгача оғзаки, онда-сонда бўлган

мунозаралардан бошқариш борасидаги мустақил изланишлар натижалари ва биринчи хулосаларини чоп эттирилиши изланиш ҳамда тадқиқотлар борасида кенг доирада фикр алмашишларга олиб келди.

Бошқарувга бўлган қизиқишни кучайишига биринчи туртки сифатида Европа мамлакатларидаги жадал ўзгаришлар, хусусан, Англиядаги sanoat инқилобсининг рўй бериши сабаб бўлган. Аммо ташкилотнинг муваффақиятини самарали бошқарув ташкил қилиши мумкинлиги ҳақидаги тизимлашган фикрлар Америкада юзага келди ва бунга бир неча сабаблар бор. Булар:

-Америкадаги ўша даврдаги ирқий, иқтисодий эркинлик ҳамда кишиларнинг моддий келиб чиқиши ва синфий табақаланишнинг аҳамиятсизлиги;

- XIX асрнинг охирида Америка яқунланган трансконтинентал темир йўллариининг тўқнашув жойи бўлганлиги;

- давлатнинг аралашмаслик сиёсати.

Ҳар хил миллий, иқтисодий асосдан келиб чиққан одамлар ўз омадини синаш мақсадида Америкага йўл олиб, бу даврда иқтисодиётни ривожланиши ва тадбиркор одамларнинг кўпайиши бошқарувни фан сифатида шаклланишига олиб келди. Бунга:

-йирик тадбиркорларнинг эҳтиёжи ва йирик бизнесни расмийлашган бошқарув воситаларига эҳтиёжининг кучлилиги;

-sanoat инқилобси натижасида техника афзалликларини қўллашнинг зарурлиги;

-ишни самарали ташкил қилиш ва ўз мақсадларига эришиш йўллариини ахтараётган бир қатор изланувчи-тадқиқотчиларни юзага келиши ва ўз ғояларини тарғиб қилиш зарурати қўл келадиган шарт-шароитни яратиб берди.

Бошқарув борасидаги ғояларни ривожланишининг биринчи босқичи тейлоризм даври деб аталиб, бу даврнинг энг хос ғояси илмий асосда бошқариш мумкин эканлигини тарғиб қилишдир. Бу даврда муҳандислик

фанлари ғояларини энг қўйи ишлаб чиқариш бўғинига сингдирилиши хос бўлиб, кейинчалик айнан шунда тейлоризмни чекланганлиги намоён бўлади.

Иккинчи босқич-классик ёки маъмурий босқич, яъни А.Файоль томонидан унинг машҳур бошқарув тамойилларини кенг тарқалиши билан боғлиқ. Буни маъмурий мактабнинг биринчи мустақил натижаси деб билиш мумкин. Ушбу давр изланишлари формал ташкилий тузилмалар ва тизимларни ташкил қилишга, шакллантиришга қаратилган. Америкаликлар Анри Файолни бекорга “менежмент отаси” деб аташмаган, у биринчи бўлиб бутун бир самарали бошқарув тузилмасини шакллантириш, унинг юқоридан пастгача барча бўғинлари фаолиятини тавсифлаш, уларнинг биргаликдаги фаолияти муваффақиятини таъминловчи тамойилларини ишлаб чиқишнинг уддасидан чиқди.

1930-йилларда бошқарув тарихида яна бир ўзига хос босқич кўзга ташланди. Бу босқич қўпинча “неоклассик давр” деб аталади ва аҳамияти жиҳатидан биринчи ва иккинчи мактаблардан орқада қолмайди. Бу давр “инсоний муносабатлар” деб ном олган мактабнинг юзага келиши билан характерли. 1940-60 йиллар давомида бу йўналиш «Ташкилотларни “ижтимоий тизим” сифатида қараш лозим», деган фикрлар билан давом этди. 30-йиллардан сўнг айниқса бу янги ғоялар япон менежерлари томонидан чуқур ўрганилиб, амалда қўллаб келинди. Характерига кўра бу даврни ғоялари психология ва социологиянинг, яъни инсон хулқ-атвори борасидаги фанларнинг эришган ютуқларини бошқарувга қўллаб кўришдан иборат эди.

1950-60 йилларда бошқарув ғояларида қарорларни миқдорий усуллар жиҳатидан асослаш ривожланди. Бу силжиш бошқарувда математикани ҳамда компьютерларни қўллаш натижасида рўй берди. Айнан, миқдорий мактаб деб ном олган мактаб томонидан кибернетиканинг тизимлар назарияси, яъни мураккаб ҳодисаларни интеграциялаштирувчи, синтезловчи фан йўналишларининг асосий ғоялари, хулосаларини бошқарувга жалб қилиниши шу даврнинг ўзига хос жиҳатидир.

70-йилларда” ташкилот-бу очик тизим”, у доимий тарзда ўзини ички ва ташқи муҳитига мослашиб яшайди, бирор қийинчиликлар негизини нафақат ташкилотнинг ички муҳитидан, балки ташкилотнинг ташқи омиллари доирасидан ҳам изламок керак, деган ғоя кенг тарқалди. Бу амалдаги “универсализмдан”, яъни ҳар бир нарсада расмий шакл, усул, восита излаш ҳолатидан “вазиятли ёндашувга“ ўтишни англатади.

80-йилларда эса кўпчилик америкаликлар учун кутилмаганда японлар томонидан самарали қўлланилиб келинган ”ташкилий маданият” тушунчасини бошқарувда кучли таъсир воситаси эканлигини тан олиш даври бўлди. Демак, кўпчилик менежерлар ташкилотнинг асосий потенциали, прогрессив ўзгаришлар манбаи-инсон ва унинг онги, маданиятида эканлигини тан оладилар.

90-йиллар босқичини эса қисқача учта тенденцияни белгилаш билан таърифлаш мумкин. Биринчидан, бу маълум жиҳатдан ортга қайтиш, яъни моддий технологик база аҳамиятини тушуниб етиш. Иккинчидан, нафақат ташкилий маданиятга эътиборни кучайиши, балки бошқарувни демократлашувининг турли шаклларига эътиборни кучайиши. Учинчидан, менежментнинг халқаро характерининг кучайишидир.

2. Илмий мактабларнинг бошқарув қонун ва тамойиллари тўғрисида назариялари

Хўжалик амалиёти ривожланган сари бошқарув усуллари ва воситалари такомиллашиб боради. Йиғилган тажрибани тизимга солиб менежмент фани ривожланиб боради, аммо бошқарув фақат санъатни талаб этади, деб таъкидловчилар ҳам топилади. Бундай юзаки фикрларни биринчилардан бўлиб Ф.Тейлор инкор қилиб чиқди. Уни ҳозирда илмий бошқарувнинг асосчиси деб ҳисоблайдилар.

Ўз назариясини Тейлор илмий бошқарув деб номлади ва бу ном билан шу йўналишда ўша даврда изланишлар олиб борган бир қатор тадқиқотчилар мактаби номлана бошланди. Менежментдаги “Илмий бошқарув мактаби” деб ном олган бу биринчи мактаб ғояларининг кенг тарғиботи, авжига чиқиши 1885-1920 йилларни қамраб олди. Тейлор томонидан 1903 йилда чоп этилган “Корхонани бошқариш”, 1911 йили чоп этилган “Илмий бошқарув асослари” китоблари корхонани бошқариш бўйича биринчи қўлланма бўлди. У самарадорликка, муваффақиятга эришишда дуч келганча эмас, балки илмий асосда бошқариш зарур, ҳамда ишчи жойини ташкил қилишга, вақт омилини ҳисобга олишга, аниқ ва қатъий вазифаларни белгилашга эътибор қаратиш, ташкилотда маълум тартиб ва қоидаларни ўрнатиш, ишни тақсимлаш, кишиларни алоҳида талаб асосида танлаш ва жой-жойига қўйиш зарур деб ҳисоблади. Тейлор назариясининг илғорлиги-ресурслар, энергияни минимал сарфи билан юқори унумдорликни таъминлашга қаратилганлигидир. Бунга эришиш мақсадида ишлаб чиқариш операцияларини алоҳида ташкилий қисмларга ажратиш тавсия этилган, кузатиш ва хронометраж қўлланган. Тейлор бошқарув органлари функцияларига, ҳисоб тамойилларига, персонални тайёрлашга, ишларни меъёрлаштиришга оид бир қатор бошқарув тавсияларини илгари суради. У тавсия этган ташкилот тузилмаси айнан тавсия этилган шу кўринишида тизим сифатида ўз амалий ифодасини

топмади, аммо унинг асосига етган бошқарув жараёнини функционал бўлиниши, яъни чизикли бошқарув тизими ҳозиргача кенг қўлланилади.

Тейлорнинг издошларидан бўлган Г.Эмерсон эса Тейлорга нисбатан фақат тор техник ва ишлаб чиқариш шароитинигина кўриб чиқмасдан, балки бошқарувни рационаллаштиришни анча кенг доирада кўриб чиқди ҳамда унумдорликни 12 тамойилини илгари сурди. Илмий бошқарув мактабининг яна бир намоёндаси америкалик иқтисодчи Гамильтон Черч эди. У бошқарув доирасидаги кўп муаммолар билан шуғулланди, жумладан, бошқарувнинг умумий тамойилларини асос қилиб олган ҳолда, бошқарувнинг асосий функциялари ва ташкил қилиш методларини батафсил ўрганди. Тейлоризмнинг яна бир издошлари Френк ва Лилли Гилбретлардир. Улар ҳар бир ишлаб чиқариш операцияларини парчаланадиган микроэлементларини ўрганиш, ҳаракатларни ўрганиш методикасини, вақт меъёртивларини белгилашни ва ҳар хил касб йўналишларини шу йўл билан такомиллаштириш, унумдорликни ошириш устида иш олиб бордилар.

Илмий бошқарув мактаби намоёндалари корхона миқёсидаги бошқарув борасида изланишлар олиб бориш билан чекланганлар. Ушбу мактабнинг бошқарув ғояларини ривожланишига қўшган ҳиссасини куйидагича белгилаш мумкин:

-белгиланган вазифаларни яхши бажарилишида илмий таҳлилдан фойдаланиш;

-ишчи ходимларни танлаб олиш ва ўқитишни таъминлаш;

-вазифаларни самарали ечимини таъминлаш учун ишни керакли ресурслар билан тўлиқ таъминлаш заруратини таъкидлаш;

-ўйлаб олиш ва режалаштиришни ишни ўзидан ажратиб олиб кўриш;

-моддий рағбатлантиришдан тизимли, доимий ва тўғри тарзда фойдаланиш.

1920-1950 йиллар оралиғида маъмурий ёки классик мактаб деб номланган йўналишнинг ғоялари кенг тарқалди. Яна бир қатор тадқиқотчи изланувчилар биринчи мактабдан узиб, бошқарувни янада кенг

йўналишларда такомиллаштириш билан шуғуллана бошладилар. Улар энди ташкилотга нафақат пастдан, уни ишлаб чиқариш жараёнидан, балки юқоридан бир бутун тузилма сифатида назар ташладилар ва уни батафсил бир бутунлик ҳолида ўргандилар. Ташкилотларни рационал бошқарув тизимини шакллантириш борасида изланишлари билан ушбу мактабни намоёндаси А.Файол номи машҳур. Унинг асосий асари-“Умумий ва саноат бошқаруви“ (1916й). А.Файол биринчи бўлиб ташкилотни бошқариш назариясини давлат бошқарув органларига қарата қўллаш ҳам мумкинлиги ва заруратини таъкидлади. Энг асосий эътиборни Файол маъмурий аппарат фаолиятини тўғри ташкил қилиш тамойилларини аниқлашга қаратади. У ташкилотга мураккаб функционал организм сифатида ёндашади, уни қисмларга бўлади, яъни у ҳамма саноат компаниясига раҳбарлик қилишни олтига асосий гуруҳга тақсимлади ва ҳар бир вазифани бажарилишига керакли вақт сарфини аниқлади:

1. Бошқарув аппаратининг маъмурий фаолияти.

Бунга қуйидаги вазифалар киради: режалаштириш, ташкил қилиш, раҳбарлик қилиш, вақт сарфини тартибга солиш, умумий иш вақтининг 40%;

2. Тижорат фаолияти: сотиб олиш, сотиш, алмаштириш, иш вақтининг 15%;

3. Техник ишлаб чиқариш фаолияти ишлаб чиқариш, сақлай бериш, текшириб кўриш, назорат қилиш, иш вақтининг 10%;

4. Молиявий фаолият-молиявий назорат олиб бориш, шу жумладан самарадорлик ва капитал киритиш соҳасида иш вақтининг 10%;

5. Ҳимоя қилиш билан боғлиқ фаолият, хавфсизлик техникаси 10%;

6. Назорат вазифаси, ёки ишлаб чиқаришдаги ҳолатни ҳисоб-китоб қилиш-иш вақтининг 10%;

А. Файол томонидан қилинган бошқарув назарияси ҳақидаги иккинчи муҳим қоида, бу йирик корхонада ишловчи кишилардан ташкилотчилик (маъмурий), техник қобилиятлар ва билимларга эга бўлишдир.

У бу кўрсаткичларни фоиз кўринишида қуйидаги жадвал шаклида келтирган (1-жадвал).

1-жадвал. Қобилият ва билимларни мақбуллик нисбати қондаси

№	Раҳбарлик савияси	Маъмурий (ташкilotчи)	техник	Ижтимоий
1	Директор учун	40	15	45
2	Техник директор учун	35	30	35
3	Бўлим бошлиқлари учун	30	30	40
4	Устахона бошлиқлари учун	25	45	30
5	Усталар учун	5	80	15
6	Ишчилар учун	5	85	10

Келтирилган жадвал шуни кўрсатадики, уч турдаги қобилият барча даражадаги ишловчиларга тегишли, аммо ҳар хил нисбатда.

Бундан келиб чиқадики, А.Файол яратган тизим тўғри чизиқли шаклдаги бошқарув тамойилида қурилган. У ўз тизимини катта ҳарбий бирлашмалар тажрибасига суяниб ишлаб чиқди. Унда завод директори- қобилиятли ўзига ишонган генерал бўлиб, унинг яқин ёрдамчилари-маслаҳатчилар, бош штабга-бирлашувчилар, қолганлар эса: хизматчилар, ишчилар ва бўлимлар, цехлар бўйича тақсимланган-гуёки буйруқ бажарувчи бўлинмалар. Бу усул "директорнинг шахсини кенгайтиши" деган маънода намоён бўлади.

А.Файолнинг яна бир юксак хизматини кўрсатмасликни иложи йўқ. Бу бошқарув идораларини самарали ҳукм суриши тизимини илмий ишлаб чиқарилишидир. Бу тизим бир-бирини мантиқан тўлдирадиган 14 та тамойилдан ташкил топган бўлиб, улар менежментнинг ташкилий, ижтимоий-психологик вазифаларини тўла белгилайди. Унинг фикрича, қўл остидагиларга нисбатан хушмуомалали бўлиши, уларнинг интилишларини янада уйғотиш ва ушлаб туриши, бошлиқлар баъзида ўз ғуруридан воз кечиб, ишчилар ташаббусини қондиришлари керак.

Маъмурий мактаб намоёндалари бошқарувни "Универсал" тамойилларини яратишга ҳам интилишган. Ушбу универсал тамойилларни ҳар қандай ташкilotда қўллаш лозим ва шу орқали кутилган натижаларга эришиш мумкин деб ҳисоблаганлар. А.Файол кейинчалик кўп йиллар давомида ташкilot негизини ташкил қилиб келган ва самарали бошқарувни гарови бўлган машҳур 14 бошқарув тамойилини ишлаб чиқди.

Маъмурий мактабнинг менежмент назариясини ривожланишига қўшган ҳиссалари қуйидагича:

- бошқарув тамойилларини ривожлантирилиши;
- бошқарув функцияларини тавсифлаш ва ўрганиш;
- бутун ташкилотни бошқаришга нисбатан тизимли ёндашув.

1920-йиллар охирларидан бошлаб бошқарув назариясида ҳозирги давргача давом этиб келаётган ижтимоий-иқтисодий ва ижтимоий психологик жиҳатларга эътибор натижаси бўлиб, ”инсоний муносабатлар мактаби“ кейинчалик эса “Хулқ-атвор” мактаби номини олган мактаб юзага келди. Илмий бошқарув мактаби намоёндаларининг фикрлари танқидга учраб, улар чекланганликда ҳамда инсон омилига кам эътибор берилганликда айбланди. Ушбу мактаб намоёндалари фикрига кўра, юқори унумдорликни таъминлаш учун ташкилотни техник жиҳатидан ташкил қилишга эътибор беришдан ташқари, яна шу ташкилот негизини, асосий ҳаракат кучи ва самарадорлик потенциали бўлган инсонларга эътиборни кучайтириш шарт, уларни алоҳида сифатларини ҳисобга олиб, қобилиятлари тўла намоён бўлишига шароит яратиш зарур. Инсоний муносабатлар мактабининг ривож топишига америкалик социолог Э.Мэйо асос солган. Унумдорликка таъсир кўрсатадиган омилларни ўрганиб чиқиш жараёнида, Э.Мэйо бошчилигидаги тадқиқотчиларнинг фикрича, меҳнат унумдорлигига психологик омиллар, яъни ишчи гуруҳларидаги жипслашув ва ўзаро бир-бирига ёрдам беришга интилиш даражаси кўпроқ таъсир этар экан. Бундан улар амалий мақсадга ўтдилар, яъни кишилар орасида меҳнат унумдорлигини оширишга ижобий таъсир қила оладиган муносабатларни ташкил этишга ҳаракат қилишди. Бу назария бошқарувни айнан инсонларни бошқариш жараёни сифатида ўрганган. Уларнинг фикрича, раҳбарларга ишчилар билан мулоқотда бўлишни ўргатиш, суҳбатлашиш манераси, ўзини тутишни, ишчиларни ўзига жалб қилиб турадиган тарзда ўргатиш зарур. Шунингдек, раҳбар оққўнгил, самимий бўлиб, ҳаммага ҳурмат билан муносабатда бўлиши, ишчи ходимларига ҳамма шарт-шароитни яратишга интилиши зарур.

Э.Мэйо фикрининг асл маъноси шундаки, ишнинг ўзи, ишлаб чиқариш жараёни ишчи учун унинг ишлаб чиқаришдаги ижтимоий ва психологик ҳолатига қараганда жуда кам аҳамиятга эга. Бундан Э.Мэйо шундай хулоса чиқарадики, ишлаб чиқариш ва бошқарувда ҳамма муаммолар ички муносабатлар нуқтаи назаридан қараб чиқилиши керак.

Гарвард мактабининг профессори, психолог Э.Мэйо асосий диққат эътиборни ўша даврда кам ўрганилган ижтимоий психологик омилларга қаратади. У паст меҳнат унумдорлиги, кадрлар қўнимсизлиги сабабларини аниқлаш мақсадида, Хоторн шаҳридаги "Вестерн электрик компани" фирмасининг бир қатор корхоналарида катта сериядаги тажрибалар ўтказди. Аввал тажрибалар ўзгарувчан меҳнат шароитлари ва меҳнатга ҳақ тўлаш тизими бўйича ўтказилди. Аммо меҳнат шароитини яхшилаш (масалан, иш жойларини яхшироқ ёритиш, иситиш) ва маошни ошириш ҳам меҳнат унумдорлигини оширишга олиб келмади. Э.Мэйо тажриба йўналишини ўзгартирди, бунда катта миқдордаги ўзгарувчан омиллар қамраб олинди. Тажриба махсус танлаб олинган 6 та йигирувчидан ташкил топган гуруҳ билан 2,5 йил давомида олиб борилди. Ишчи аёлларга ўтказиладиган тажриба катта аҳамият бериши мумкинлиги тушунтирилди.

Тажриба ўтказувчилар гуруҳи билан доимий ишчилар муомалада бўлдилар, ишчилар кайфиятлари, уй ишлари ҳақида саволномалар ўтказиб борилди.

Ишчилар 2,5 йил ўтгандан сўнг 240 хил маҳсулот ўрнига 300 хил маҳсулот тайёрладилар. Шундан сўнг барча янгиликларни бекор қилдилар. Мэйо тажрибаларининг шу хусусияти ажабланарлики, ишчиларнинг меҳнат унумдорлиги олдинги даражадаги ҳажмида қолаверди. У бу натижани гуруҳда юзага келган норасмий инсоний муносабатлар орқали тушунтиришга ҳаракат қилди, яъни ишчилар иш вақтида бир-бирлари билан бемалол суҳбатлашдилар, улар иш жойини керак бўлганда тарқ қилиш имконига ҳам эга бўлдилар (аввал бу ман қилинган эди. Ишнинг унумдорлигига қараб гуруҳнинг ўзида ҳақ тўланадиган бўлди (аввал цехда тўланар эди).

Кузатувчилар барча имкониятларни ишга солиб ишчиларни ўз кучларига ишонишига, эркин ҳолат яратишга ҳаракат қилдилар. Худди шу даврдан бошлаб "Инсоний муносабатлар" номли тушунча юзага келди.

Э.Мэйонинг таклифига биноан ташкилот раҳбарлари одамларнинг меҳнат жараёнидаги хулқ-атворларига, шахсий фазилатларига эътибор бера бошлашди ва шу нарса маълум бўлдики, ишдан қониқиш сабаби фақатгина юқори маош олишда эмас экан. Бундай самарали ишнинг сабаби эса, бу жамиятда ҳар бир ишчи-ходим шахс сифатида ўз ўрнига эга бўлиши, обрў-эътиборда бўлиши, ўз-ўзини ҳурмат қилиши, ўз кадр-қимматини ҳис этиши, ташкилотда ишчилар билан раҳбарлар ўртасида яхши ўзаро ички муносабатлар мавжудлигида эканлиги аён бўлди.

Э.Мэйодан ташқари ушбу мактаб намоёндалари қаторига социолог ва руҳшунос олим Мэри Паркет Фоллетни ҳам киритиш мумкин. Айнан Мэри Паркер Фоллет менежментни "...ишнинг бажарилишини бошқа одамлар ҳисобига таъминлаш" деб таърифлаган ва ташкилотда қанча ишчи ишласа, раҳбар уларни ҳар бирини яқиндан билиши, ҳар бирининг алоҳида тилини топа билишга интилиши керак деган фикрни илгари суради. Инсоний муносабатлар мактабининг яна бир намоёндаси А.Маслоудир. Унинг машҳур эҳтиёжлар иерархияси назариясига мувофиқ кишининг ҳамма хатти-ҳаракатлари негизида унинг эҳтиёжлари ётарди экан. Ушбу эҳтиёжлар 5 та тоифада бўлиб, ҳар бир кейинги тоифа эҳтиёжлар юзага чиқиши, кучайиши учун аввалги тоифа эҳтиёжлар қондирилиши керак деб таъкидланади. Улар:

1. Физиологик эҳтиёжлар.
2. Хавфсизликка бўлган эҳтиёжлар.
3. Эътиқод ва кишилар билан алоқадорликка бўлган.
4. Ҳурматга эҳтиёж.
5. Ўзлигини исботлашга эҳтиёж.

Ҳозирги замон менежменти А.Маслоу томонидан юқорида кўрсатилган эҳтиёжларга берган баҳосини ва шу билан бирга таклиф қилган эҳтиёжларни қондирилиши қурол сифатида ишловчиларнинг унумли фаолият шарти деб

ҳисоблайди. А.Маслоу фикрича, тараққиёт топган давлатларда физиологик ва хавфсизликка бўлган эҳтиёжлар бирламчи, эътиқод ва кишилар билан алоқадорликка бўлган (ижтимоий) эҳтиёжлар, ҳурматга ва ўзлигини исботлашга бўлган эҳтиёжлар эса иккиламчи эҳтиёжлардир. Шундай экан, менежментнинг вазифаси-инсоннинг фаолиятини шундай ташкил қилиши керакки, унда юқорироқ савиялардаги эҳтиёж ва талаблари ҳам тўлалигича қондирилсин.

Инсоний муносабатлар мактаби ривожланиши тахминан 1930-50 йилларга тўғри келади, 1950-йиллардан ҳозиргача бу мактаб “хулқ-атвор“ мактаби номини олган. Бу мактаб давомчилари К.Арджирис, Р.Лайкерт, Д.М. Грегор, Ф.Герцберг ва бошқалардир. Улар ижтимоий ўзаро фаолиятни турлича жиҳатларини, ишчи мотивациясини ҳаракат турткиларини, ҳокимлик ва мавқени ўрнини, ташкилотлардаги мулоқот ва алоқа тизимини, меҳнат ва турмуш сифатини ошириш йўллари ва шу каби ижтимоий масалаларни ўргандилар.

Америкалик олим Д.М.Грегор (1906-1964) ҳам «Инсоний муносабатлар» мактабининг атоқли намоёндаларидан бири ҳисобланади. У инсон хулқ-атворининг икки модели, ходимнинг ўз меҳнатига икки хил муносабатда бўлиши мумкинлигини инобатга олиб, "X" (икс) ва "Y" (игрек) назариясини яратди.

"X" назарияси, муаллифнинг фикри бўйича бошқарувга анъанавий ёндашувни, яъни маъмурий буйруқбозлик жараёнини акс эттиради. Ушбу назарияга мувофиқ, ёлланма ходим табиатан ёлқов, шу сабабли у топширилган ишдан бўйин товлашга уринади, масъулият сезиш ва фаҳм-фаросат етишмайди. Бундай шароитда ходимни доимо мажбурлаш, назорат қилиш, жазолаш ва жарима солиш билан қўрқитиш зарур.

Бу каби ёндашув психологик омилларни қуйидагича англашга асосланган:

1. Оддий одамга ички меҳнат ёқимсиз ва ўзига хосдир, у уни ҳар қандай йўл билан айланиб ўтишга ҳаракат қилади.

2. Оддий инсон назоратда бўлишини хоҳлайди, жавобгарликдан қочади.

3. Оддий одам катта амбицияларга эга эмас, у ҳимоялашга хосдир. Табиийки, ёлланма ходимнинг бу каби тушуниб етишида менежмент бир томонидан мажбурлашга ва назоратга қўл урса, бошқа томондан ишловчини яхши кайфиятини сақлаб туриши керак.

Д.М.Грегор фикрича, бу каби бошқарув назарияга карама-қарши бўлиб, "Ҳ" назарияси туриши керак. Унинг негизда ёлланма ходимни шахс сифатида маънавий сезиш қобилияти ётади. "Ҳ" назариясининг бошланғич қоидаси қуйидагилардан иборат:

1. Табиийки, инсонни меҳнат қилишида жисмоний ва ақлий кучлари сарф бўлади. Меҳнат қилишга мажбурлаш, қўрқитиш, жазолаш мақсадга эришишда ягона восита ҳисобланмайди.

2. Инсон фаолият жараёнида ўзи-ўзини бошқаради ва назорат қилади.

3. Оддий инсон зарурий шароитларда фақат ўзи учун жавобгарликни оширишга ўрганиб қолмай, балки, ўз қобилиятини намойиш қилиш учун шу каби ишларни топиш имконини ахтаради.

Менежментнинг "Ҳ" назарияси сифат жиҳатидан бошқа рольни ўйнайди. Унинг вазифаси-инсоннинг ақлий қобилиятларини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш учун шарт-шароитлар мажмуасини яратишдан иборатдир. Бу каби шароитларда инсоннинг самарали меҳнати учун кафолат мавжуддир. Агар кенгроқ фикр юритадиган бўлсак, унда Д.М.Грегорнинг "Ҳ" назарияси инсон ресурслари бошқарувининг нуқтаи назарини акс этиши деб тушуниш мумкин. Ушбу мактабни бошқарув борасидаги фикрларни ривожланишига қўшган ҳиссаларини қуйидагича деб билиш мумкин:

-инсонлар орасидаги муносабатларни бошқаришнинг умумий қоидаларини иш билан қониқиш даражаси ва унумдорлик даражасини оширишга қарата қўллаш;

-инсоннинг хулқ-атвори борасидаги фан хулосаларини ташкилот ва уни бошқаришни айнан одамларни потенциалини тўла намоеън қила оладиган ва ишлата биладиган даражада ташкил этишда қўллаш.

1950 йиллардан бошлаб эса бошқарув фани ёки миқдорий ёндашув мактаби ривожлана бошлади. Бошқарув фани ёки миқдорий ёндашув мактаби асосида иккита мактаб назарияси ётибди. Улардан биринчиси “эмпирик “деб ном олган. Эмпирик сўзи-«Тажрибага асосланган» деган маънони англатади. Бу мактаб намоёндалари бошқарувни ташкил қилиш назариясини ўрганишдан ташқари, ушбу назарияни ижобий амалиётини, у берган хулосаларни корхона ва ташкилотлар амалиётида қўллаш ҳамда ўқув фани сифатида фойдаланиш зарур деб ҳисоблайдилар. Бу мактаб тарафдорлари иложи борича назарий изланишларни амалиётга яқинлаштириш мақсадида бошқарув тамойилларини аниқлаш ва уларни аниқ тавсиялар, кўрсатмалар, инструкциялар ва қоидалар тариқасида шакллантиришга интиладилар. Бундай кўрсатма ва тавсиялар бошқарувни ижтимоий-психологик жиҳатларига ҳам оид берилади. Аммо, фикримизча вазият омиллари кучли таъсирига эга бўлган ҳозирги даврда қай тарзда иш олиб боришни вазиятни ўзи тақозо этиб турадиган ҳолатлар бўлади. Лекин албатта амалий тажрибани тўплаш асосида иш олиб бориш ўз афзалликларига эга. Бу таълим назарияси заминида фирма, ташкилотлар билан аниқ бошқарув тажрибаси асосида менежмент усулини такомиллаштириш, ўрганиш ва уни кейинчалик тарқатиш ётади. Шу ердан эса ушбу таълимнинг номи келиб чиқади, яъни эмпирик (эмпирик-тажриба). Унинг вакиллари Э. Петерсон, Г. Саймон, П. Друкер, Р. Девис, А. Чандлер, Э. Дейл ва бошқа олимлардир.

Таълимнинг оёққа туришида йирик бизнес вакилларининг ўрни каттадир. Эмпирик таълимнинг дунёга келишига илмий менежментни ва инсоний муносабатлар таълимини бир қатор қоидаларини етарли даражада ишлатилиши сабабдир. Эмпирик таълимнинг тарафдорлари назарий тамойилларнинг аҳамиятини инкор қилмаган ҳолда энг муҳими бошқарув тажрибасини бевосита таҳлил этиш зарур деб ҳисобладилар. Бошқарувни ўргатишнинг махсус усуллари бошқарувни аниқ вазиятлари асосида ишлаб чиқилган эди. Бу каби таҳлил уларнинг фикрича, ушбу вазиятга тўғри келади ва уни қўллаш аниқ самарага олиб келади. Эмпирик таълим фирма ичидаги

менежмент амалиётига ўзининг ижобий улушини қўшди. У бошқарув таркибига вазифавий хизматларни ташкил этишда, мунтазам хизматларда, техник ва ахборот таълими тизимларида ва бошқаларда қимматбаҳо тавсияномалар берди. Эмпирик таълим вакиллари бир қатор муаммоларни олдинга суришди ва улар бўйича аниқ қарорлар қабул қилишди.

2-жадвал. Бошқарув таълимотидаги тўрт йўналиш (мактаб)

№	Мактаб номлари(йиллар)	Намоёндалари	Турли мактабларнинг бошқарув таълимотига қўшган ҳиссаси
1	2	3	4
1	Илмий менежмент (1885-1920 йй.)	Ф. Тейлор, Г. Эмерсон ва бошқ.	-вазифани бажаришнинг мақбул усулларини топиш мақсадида илмий таҳлилни қўллаш; -вазифани бажарувчи энг мақбул ходимларни танлаш ва уларнинг ўқитилишини таъминлаш; -вазифани самарали бажарилишини таъминловчи ходимларни зарурий ресурслар билан таъминлаш; -юқори меҳнат унумдорлигини таъминлаш мақсадида ходимларни мунтазам рағбатлантириб туриш.
2	Мумтоз ёки маъмурий менежмент(1920-1950йй.)	А. Файол, М. Вебер ва бошқ.	-бошқарув тамойилларини ривожлантириш; -бошқарув вазифаларини баён этиш; -ташкilotни ялпи бошқаришда тизимли ёндашувни асослаш.
3	Инсоний муносабатлар мактаби, хулқ-атвор фанлари (1950й.дан – ҳозирги давргача)	Э. Мэйо, Р. Лайкерт ва бошқ.	-меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадида ўзаро муносабатлардан қониқиш ҳосил қилувчи усулларни қўллаш; -компаниянинг сиёсати ва истиқболини ходимларнинг хулқ-атворига асосланган ҳолда ташкил этиш.
4	Микдорий ёндашув (бошқарув фани) ёки замонавий менежмент (1950й.дан – ҳозирги давргача)	Г. Саймон, П. Друккер, Э. Дейл ва бошқ.	-мураккаб бошқарув муаммоларини чуқурроқ тушуниш мақсадида турли моделларни ишлаб чиқиш ва уларни қўллаш; -мураккаб вазиятларнинг ечимини топиш бўйича корхона раҳбариятига ёрдам берувчи микдорий усулларни ишлаб чиқиш.

3. Тизим ва ёндашувларнинг бошқарув амалиётидаги ўрни

Бошқарув мураккаб, ўзгарувчан тизимни ва унинг ташкилий қисмлари (компонентлари)га таъсир ўтказиш орқали керакли ҳолатга солиш жараёнидир. Тизим кенг тарқалган ҳодиса. Масалан, корхонада ўзи таъсир ўтказувчи ва таъсир остида бўлувчи элементлар мавжуд. Тизимлар назарияси 1950 йиллар охирида кенг тарқалиб, у бошқарувга ҳам кириб келди. Тизим бу ҳар бир бутунликнинг тавсифига ўз хиссасини қўшувчи, ўзаро боғлиқ бўлган қисмлардан иборат бир бутунликдир. Тизимлар ёпиқ ва очик, яъни ташқи муҳит билан алоқа қилмайдиган ва ташқи муҳит билан ўзаро алоқадорликда бўладиган тизимларга бўлинади.

Корхона бошқариладиган ва бошқарувчи тизимлардан иборат. Бошқарилувчи тизим ёки бошқарув объекти кўп қиррали бўлиб, у ўзида техникавий-моддий, ташкилий-меҳнат тайёргарлигини, хизмат кўрсатишни ташкил қилиш, бевосита маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотишни бирлаштиради. Бошқарилувчи тизим пул, ишлаб чиқариш ва товар фондларининг тўхтовсиз ҳаракати бўлиб, у ташкилий элементларга ёки тизимчаларга йўналтирилган таъсир орқали амалга оширилади.

Бошқарувчи тизим ёки бошқарув субъекти-бошқарув борасидаги фаолиятни амалга оширувчи кишилар гуруҳи бўлиб, бошқарув органини ташкил қилади, ҳамда турли таъсир усуллари, воситалар орқали бошқарилаётган тизимга ўз таъсирини ўтказади. Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимчалар биргаликда ўзаро боғлиқ бир бутунликни ташкил этади, бир-бирига таъсир кўрсатади. Бу тизимлар орасидаги ўзаро боғлиқлик ахборот ёрдамида рўй беради. Бунда тўғри алоқадан ташқари акс алоқа рўй бериши, таъсир билан бирга шу таъсирга жавоб юзага чиқиши ўта муҳимдир.

Ҳар қандай тизим, шу жумладан бошқарув тизими ҳам қатор хусусиятларга эга:

-у тизимни бир бутунлигини ташкил қилувчи ташкилий элементлардан иборат;

-тизимни барча элементлари ўзаро боғлиқ ҳолда ҳаракатда бўлади, бу эса тизимни ички муҳитини ташкил этади;

-тизим ва уни ташкил қилувчи элементлар барчаси маълум функцияларни бажаради;

-тизим ривожланиш, сақланиш, такомиллашув манбалари ва омилларига эга;

-тизим бошқа тизимлар билан ҳам горизонтал, ҳам вертикал тарзда ўзаро алоқаларга эга;

-тарихий жиҳатдан ҳар қандай тизим маълум босқичлардан ўтиб, келажақда ривожланиш истиқболига эга.

Бошқарувда тизимнинг ҳар бир хусусияти алоҳида ёки комплекс тарзда ишлатилиши мумкин. Аммо энг юқори самарани барча хусусиятларни тўла ҳисобга олишгина таъминлайди.

Ҳар қандай ташкилот ижтимоий-техник тизимдир, яъни унда ижтимоий ва техник тизимчалар мавжуд. Ташкилот-очиқ тизим. у ўзаро узвий боғлиқ тизимчалардан иборат ва ташқи муҳит билан ўзаро доимий алоқадорликда, мулоқотда бўлади. Ташкилотни бир бутунликда, соз ва самарали ишлашини таъминлаш учун менежмент ёндашувларини қўллаш ўринли.

Бошқарувдаги ёндашувлардан биринчиси жараён ёндашувидир. У биринчи бор классик (маъмурий) мактаб томонидан таклиф этилган бўлиб, улар менежернинг вазифаларини кўрсатишга (аниқлашга) ҳаракат қилишган. Лекин бу намоёндалар менежментнинг вазифаларини бир-бирига боғлиқ бўлмаган алоҳида, мустақил омил (жараён) сифатида талқин қилишган. Бу талқиндан фарқли ўлароқ жараён ёндашуви бошқарув вазифаларини ўзаро бир-бирига боғлиқ ҳолда ўрганади.

Бошқарув жараён сифатида ўрганилади, чунки бошқа одамлар ёрдамида ташкилотнинг мақсадларига эришиш бу доимий, бир-бирига боғлиқ бўлган ҳаракатларнинг йиғиндисидир. Бу ҳаракатларнинг ҳар бири алоҳида мустақил жараён ҳисобланиб, ташкилотнинг фаолиятида бошқарув функциялари ва ташкилий элементлар ўзаро узвий боғлиқликда, ҳаракатда

кўриб чиқилади. Бошқарув жараён сифатида қаралади. У бир вақтлик қисқа ҳаракат эмас, балки бир бири билан ўзаро боғлиқ узлуксиз ҳаракатлар сериясидан (режалаштириш-ташқил қилиш-мотивация-назорат) иборат. Бу умумий жараёндаги ҳар бир бошқарув функцияси ҳам ўз навбатида, жараёндир, чунки у бир қатор хатти-ҳаракатлардан иборат.

Ушбу ташкилотга тизимли ёндашув, бу демак уни ташқил этувчи элементлар ўзаро ҳамкорликда, бир-бирига таъсир этувчи ва тўлдириб боровчи омиллар йиғиндиси сифатида қаралиши керак.

Тизимлар назарияси илк маротаба табиий фанларда ва техникада ишлатилган. Тизимлар назариясини бошқарувда қўлланилиши (XX асрнинг 50 йилларида) бошқарув фани мактабининг бошқарув назариясига қўшган катта ҳиссасидир. Тизим ёндашуви бу бошқарувчи учун қандайдир тамойиллар йиғиндиси эмас, балки ташкилотга, уни бошқаришга нисбатан фикрлаш усулидир. Барча ташкилотлар тизимлардир. Ишчилар ташкилотни бир қисми бўлгани учун улар ижтимоий-техникавий тизимлардир. Одатда тизимларнинг 2 тури мавжуддир: ёпиқ ва очик. Ёпиқ тизим-чекланган, мустақил чегарага эга бўлиб, унинг фаолияти нисбатан ташқи муҳитга боғлиқ эмас. Очик тизим-бу ташкилотнинг ташқи муҳитга боғлиқлиги ва ўзаро таъсиридан иборат. Энергия, информация, топшириқлар буларнинг барчаси ташқи муҳит билан алоқа қилиш объектларидир.

Вазият ёндашуви-фан ютуқларидан аниқ вазият ва шароитларда фойдаланиш орқали бошқарув назариясига катта ҳисса қўшди. Вазият ёндашувининг марказий ядроси бу вазият, яъни маълум вақт мобайнида ташкилотга катта таъсир кўрсатувчи ҳар хил шароитларнинг конкрет йиғиндисидир. Вазият ёндашуви (тизим ёндашувига ўхшаб) бу ташкилот муаммолари ва уларнинг ечими тўғрисидаги фикрлаш усулидир.

Вазият ёндашувида яна ҳамма ташкилотларга нисбатан қўлланиладиган бошқарув жараёни концепцияси ҳам сақланган бўлиб, у шуни тан оладики, умумий жараён гарчи бир хил бўлса-да, ундан чиқишнинг махсус усуллари кўп ҳолларда турли хил бўлиши мумкин.

Вазият-ёндашувида ташкилотнинг мақсадларига янада самарали эришиш мақсадида конкрет усулларни аниқ конкрет вазиятлар билан боғлашга ҳаракат қилинади.

Вазият ёндашуви ташкилотлар ўртасидаги ҳамда ташкилот ичидаги шарт-шароитлар, алоқалар ва вазият фарқларига асосий эътиборни қаратади. Вазият ёндашуви асосий ўзгарувчан вазиятларни қанақанги эканлигини ва улар ташкилот самарадорлигига қандай таъсир кўрсатишини аниқлайди.

Вазият ёндашуви-методологияси (услугиёти) қуйидагича:

1. Раҳбар самарадорлиги юқори бўлган профессионал бошқарув воситалари билан танишган бўлиши керак. Бу шундай бошқарув жараёни, унда индивид ва ишчилар гуруҳи хулқини баҳолаш, тизимли таҳлил, режалаштириш, назорат қилиш ва қарор қабул қилишни ўргатади.

2. Раҳбар бирор бир бошқарув концепциясини қўллашдан олдин, унинг ижобий ва салбий оқибатларини олдиндан кўра билиши керак.

3. Раҳбар вазиятни тўғри баҳолай олиши лозим. Ушбу вазиятда қайси омиллар асосий эканлигини ҳам тўғри аниқлаши керак.

4. Раҳбар конкрет усулларни аниқ конкрет вазиятлар билан боғлай олиши ва шу орқали ташкилотнинг мақсадларига эришишнинг энг самарали усулини топиши ва таъминлаши керак

Вазият ёндашуви ташкилотга таъсир этувчи асосий ички ва ташқи ўзгарувчиларни аниқлаш орқали тизимлар назариясининг амалий қўлланишини кенгайтди. Вазият нуқтаи назаридан бошқарувнинг «энг самарали усули» мавжуд эмас.

Охирги ўн йилликларда нисбатан янги бўлган бошқарув фани ёки миқдорий ёндашув мактаби деб ном олган мактаб томонидан илгари сурилган миқдорий ёндашув юзага келди. Унинг моҳияти шуки, ҳар бир иқтисодий-ижтимоий ҳодисалар негизида бирор қонуният мавжуд бўлиб, бу ўзаро боғлиқликнинг миқдорий ифодасини аниқлаб бериши мумкин, яъни ижтимоий-иқтисодий ҳодисаларни сўз орқали тафсишлар ўрнига уларни символлар, математик ифода ва миқдорий кўрсаткичлар ёрдамида тавсифлаш

мумкин. Бу ёндашув тарафдорлари кўп эмаслигининг асосий сабаби-миқдорий ёндашувнинг ўта мураккаблигидан келиб чиқади. Миқдорий ёндашув 1960-йиллар охирида ривожлана бошлаган ҳамда математика, эҳтимоллар назарияси, кибернетикадаги тизимлар назариясини бошқарув тизимида қўлланилиши билан боғлиқ. Миқдорий ёндашувнинг қабул қилиниши ва самарали қўлланилиши менежерлардан юқори касбий малака, автоматлашган тизимлар билан ишлай олиш қобилиятини талаб этади. Уни ўзлаштира билган менежерлар юқори мураккаб вазиятларни тўлиқ таҳлил қилиши лозим ва моделлардан кенг фойдаланиши эса бошқарув самарадорлигини бир неча бор ошириш имконига эгадир. Вазият ва миқдорий ёндашувлар ҳозирги кунда энг илғор соҳадаги ташкилотларда, халқаро менежмент доирасида кенг қўлланилади.

Ҳар бир ташкилотда бошқарувдаги ёндашувларнинг қай тарзда қўлланилиши ушбу ташкилотнинг ҳолати, мақсадлари, вазифалари, қайси доирада фаолият олиб боришига боғлиқ бўлади. Аммо бошқарувдаги бу ёндашувларни комплекс тарзда қўллай билиш энг юқори самарани беради. Уларни фақат бирини танлаб олиш ва қўллаш-ташкилотнинг имкониятлари ва салоҳиятини чеклаб қўйиш, демакдир. Ташкилот мақсадлари иқтисодий, ижтимоий, сиёсий, илмий-техник ҳамда бажарилиш муддатига кўра қисқа муддатли, жорий, истиқболли бўлиши мумкин. Амалга оширилиши ва белгиланишига кўра доимий ва бир хиллик бўлиши мумкин. Кўзланаётган муддатига кўра стратегик ва оралиқ мақсадлар бўлиши мумкин. Ва ниҳоят ташкилотнинг ҳар бир функционал бўғини, ўз навбатида, ташкилот мақсадлари доирасида белгиланадиган ўз туркум мақсадларига эга. Демак, шу мақсадлар орасида ҳам маълум иерархия мавжуд. Ушбу иерархия (яъни мақсадларни ўзаро узвий боғлиқ равишда бир бирига бўйсунтириш тартибини)- «мақсадлар дарахти» деб аталиб, бошқарувни мақсадлар дарахти асосида бошқариш усули деб аташади. Хулоса қилиб шуни таъкидлаш лозимки, бир бутун самарали бошқарув тизимини яратиш ҳар бир ташкилотдаги бўғин ва босқичнинг аниқ мақсад ва вазифаларини тўғри белгилашга асосланади.

4. Бошқарув қонунлари ва уларнинг менежмент амалиётида қўлланиши

Фирманинг ишчи-хизматчиларини бошқариш-бу белгиланган мақсадларга ўз вақтида ва минимал ресурслар, сарф-харажатлар ёрдамида мос равишда ходимларга таъсир ўтказиш жараёнидир. Бу таърифдан икки хулоса келиб чиқади: а) мақсадни белгилаш доимий жараён бўлиб, у ўз ичига кўп мақсадлар ичидан аниқ, оптимал, энг мос мақсадни танлаб олишни ҳамда б) уни амалга ошириш бўйича интенсив воситаларни танлаб олиш, уларни бажаралишига вақтида тузатишлар киритиш орқали назорат қилиш ва эришилган натижаларни таҳлил қилишни олади. Бу икки ёқламали-бир бутун жараёндир.

Бошқарув ва фалсафа қонунлари жамиятнинг умумий ривожланиш қонунлари билан чамбарчас боғлиқ. Фалсафанинг умумий қонунлари: қарама-қаршиликлар кураши ва бирлиги қонуни, инкорни-инкор қонуни, миқдор ўзгаришларни сифат ўзгаришларига ўтиш қонунларидан иборат. Уларни ҳар бирига алоҳида тўхталиб, бошқарув нуқтаи назаридан ўрганилса, умуман барча қонунлар ва тамойилларни ўрганиш алоҳида аҳамият касб этади. Ҳар қандай янгилик бу анча эсдан чиқиб қолган эскиликдир. Ҳаётнинг ривожланиши алоҳида қонуниятлар, яъни вақти-вақти билан такрорланиб турадиган сабаб-оқибатли узвий боғлиқ алоқалар ва ҳодисалар асосида рўй беради. Қарама-қаршиликлар кураши ва бирлиги қонунига биноан ҳар бир ҳодиса, шу жумладан иқтисодий ҳодиса ҳам икки қарама-қарши томонлардан иборат, улар бир бирисиз ва ўзаро алоқадорликсиз, бирликсиз мавжуд бўлмайди ва доимо улар бир-бирини тақозо этади. Масалан, юқорида айтилган бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар бир-бирини тақозо этади. Улар бир-бирига қарама-қарши сифатларга эга, аммо улар орасидаги ўзаро муносабатсиз умуман тараққиёт, ривожланиш ва самарадорликни тасаввур қилиб бўлмайди. Уларнинг тўғри мувозанати бошқарув мувозанатини белгилайди. Инкорни-инкор қонуни асосида эса ҳар бир жамиятдаги ушбу ривожланиш босқичида абсурд ҳолатида тасвир қилинган нарсалар замони

келиб ўзини оқлаб, ҳатто кундалик табиий нарсаларга айланиб қолади. Миқдор ўзгаришлари сўзсиз вақти келиб сифат ўзгаришларига олиб келади. Масалан, бошқарувчилар сони ошиб борган сари ва бошқарилувчилар сонига номутаносиблик юзага келганда бошқарув тизимида сифат ўзгаришлари рўй беради. Фалсафий қонунлар жамият ривожланишини тартибга солади. Худди шундай бошқарув қонунлари иқтисодиётни ривожланишига ёрдам беради. Қонун ва тамойилларга риоя қилган, уларни ҳисобга олган ҳолда маълум вазиятларни олдиндан таҳлил қилиш, маълум хатоларга йўл қўймаслик ҳамда ривожланишни таъминлаш мумкин.

Ҳозирги бошқарув назариясида қуйидагилар бошқарув қонунларидир:

-бошқарув тизимининг бирлик қонуни;

-ишлаб чиқаришнинг ва бошқарувнинг пропорционаллик қонуни;

-бошқарув функцияларини марказлашувини оптимал мослиги, мутаносиблиги қонуни.

Бошқарув тизимининг бирлик қонунига биноан бошқарувчи ва бошқарилувчи тизим бир бутун тизимни ташкил қилади. Демак, улар бири-бири билан ўзаро муносабатсиз мавжуд бўла олмайди. Бошқарилувчи тизим бошқарув тизимини қандай бўлишини аниқлаб беради. Демак, ягона мақсад йўлида бошқарувнинг барча бўғинлари бир хил йўналишда мақсадли равишда ҳаракат қилиши лозим. Самарадорлик ва натижалилик менежментни баҳолашнинг икки мезонидир. Натижалилик-бу мақсадга энг кам ҳаракатлар воситасида эриша олиш демақдир. Тўғри мақсад танлай билиш эса фаолиятнинг самарадорлигини таъминлайди. Бошқарувнинг уч босқичи, яъни қуйи, ўрта ва олий босқичларининг ҳаракатлари бир йўналишда бўлиши лозим. Шундагина у ўз самарадорлигини ва натижалиликни таъминлайди.

Ишлаб чиқариш ва бошқарувнинг пропорционаллик қонуни, бу демак ишлаб чиқариш кўламига мос равишда бошқарув кўлами нисбати тенг бўлиши керак. Акс ҳолда бошқарувчилар сони кўп бўлиб, бошқарув қарорларини бажаришига рационал тарзда таъсир кўрсата олмайди.

Бошқарув функцияларини марказлашувини оптимал мослиги қонуни. Олим ва амалиётчилар бир неча бошқарув усуллари, яъни ходимларга таъсир усулларини фарқлашади. Улардан бири маъмурий бошқарув бўлиб, унда ҳамма бошқарув функциялари марказлашган ҳолда бўлади. Бу эса бошқарув объектларига тўғридан-тўғри таъсир кўрсатади. Ҳозирги давр менежментининг асосий хусусиятларидан бири эса стратегиянинг эгилувчанлиги, мослашувчанлигидир. Демак, бошқарув функциялари ҳам маълум тарзда мослашувчан бўлиши зарурдир. Тадбиркорлик бошқаруви нафақат бошқарув маркази, балки қуйи бўғинларда демократик тарзда бошқарув кечишини тақозо этади. Бу эса бошқарувда демарказлашув кучайиб бораётганидан далолат беради. Менежер ходимларни ҳамма қобилиятларини тўла ишлата билиши керак. Масалан, америкалик Ли Яккока тажрибасига кўра қуйи босқичдан бошлаб бўғинма-бўғин ҳар кварталда раҳбарлардан қуйидаги саволларга жавоб берувчи маълумот талаб этилади:

-кейинги 3 ойга қандай масалаларни қўясиз, (уларни кетма-кетлиги, бирламчи ва иккиламчилиги);

-қандай натижаларга эришишни истайсиз;

-бу натижаларга эришиш учун қандай маблағлар керак.

Бундай усул менежерларни доимий мулоқотга тортади ва самарадорликни оширади.

5. Бошқарув тамойиллари самарали бошқарув асоси сифатида

Бошқарув тамойиллари-бу бошқарув борасидаги биргаликда ҳаракатларни амалга ошириш ва қарорларни қабул қилиш учун умумий тавсияномалардир. Бошқарув амалиёти ривожланиши тарихида жуда кўп менежерлар ўзига хос бошқарув тамойилларини ишлаб чиқишган.

Ф.Тейлор ишининг давомчиси америкалик иқтисодчи Гарингтон Эмерсон меҳнатни илмий ташкил этиш бўйича йирик мутахассислардан бўлиб, у бошқарув ва меҳнатни ташкил этишнинг комплекс тизимини ишлаб чиққан. Унинг тамойиллари машҳур «Меҳнат унумдорлигининг 12 тамойили» асарида ёритилган бўлиб, улар қуйидаги кетма-кетликда:

1. Аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар.
2. Оқилона, соғлом фикр.
3. Малакали, эътиборли маҳсулот.
4. Интизом
5. Ходимга нисбатан адолатли бўлиш.
6. Тезкор, ишончли, тўлиқ, аниқ ва мунтазам ҳисоб-китоб.
7. Диспетчерлаш.
8. Меъёрлар ва жадваллар.
9. Шароит билан таъминлаш.
10. Муомалаларни меъёрлаш.
11. Стандарт йўриқномаларни тайёрлаш.
12. Унумдорликни рағбатлантириш.

Классик менежмент намоёнчаси А.Файол илгари сурган қуйидаги бошқарув тамойиллари ҳозирги кунда ҳам ўз аҳамиятини йўқотмаган:

1. Аниқ меҳнат тақсимооти ёки ихтисослашув.
2. Ваколат узатиш ва маъсулият.
3. Интизом ва ҳуқуқ.
4. Яккабошчилик.
5. Йўналишнинг бир хиллиги

6. Шахсий манфаатларни умумий манфаатларга бўйсинганлиги.
7. Ходимларни тақдирлаб бориш.
8. Марказлашиш
9. Бошқарув иерархияси ёки скаляр занжир.
10. Тартиб.
11. Адолат.
12. Иш жойини кафолатланганлиги.
13. Ташаббусни рағбатлантириш.
14. Манфаатларнинг бирлиги ёки корпоратив бирлик руҳи.

Барча бошқарув тамойиллари у ёки бу жамиятнинг ёки иқтисодийётнинг ривожланиш хусусиятларидан ҳамда ўзига хос анъаналари, тажрибасидан келиб чиқиб шаклланади. Умуман олганда менежментнинг муҳим тамойиллари ўз ичига қуйидаги жиҳатларни:

- қабул қилинган қарорларни бажарилишини назорат қилиш;
- аввалги тажрибани ўрганиб, амалда шу тажрибани (экстраполяция) келажакда ҳисобга олиши;
- хўжалик юритишда ташқи муҳитда юз бериши мумкин бўлган ўзгариш йўналишларини ва ривожланиш тенденцияларини ҳисобга олиши;
- стратегик мақсадларни ва ривожланиш истиқболларини ҳисобга олиши;
- қабул қилинаётган қарорларнинг тезкор жиҳатига мослашиш;
- амалга оширилаётган ўзгаришларни аниқ йўналиш билан таъминлаш;
- ташқи омилларнинг таъсир ва оқибатларини олдиндан мўлжалга олиб бўлмаслигини тан олиш каби жиҳатларни олади.

Бу тамойилларнинг амалда қўлланилиши тадбиркорнинг фаолият юргизиш доиралари ва ишлаб чиқариш масштабларига боғлиқ бўлган йирик мақсадларни инкор этмайди. Охирги йилларда бошқарувнинг муаммоли йўналишига эга тамойиллари катта аҳамиятга эга. У мақсадли бошқарув стратегиясини ишлаб чиқиш имконини беради. Муаммоларга йўналтирилган бошқарувнинг муҳим бир тамойили-олдиндан кўра билиб бошқаришдир. У ўз ичига ишлаб чиқаришни кенгайтириш чегараларини аниқлаш,

ривожланишнинг инновацион вариантларини башорат қилиш, қарорлар қабул қилишнинг муқобил вариантларини излаш ва молиялаштиришнинг янги йўналишларини танлашни олади. Буларсиз ривожланиш ва бозорда ўрин эгаллаш жуда қийин. Ҳозирги халқаро:

-иложи борича кам таъсир ўтказиш тамойили, яъни бошқарув қарорларини қабул қилишда ўта марказлашувга йўл қўймаслик;

-қўл остида бевосита бўйсинувчилар сонини тўғри белгилаш;

-ҳар ким ўз жойида маъсулиятни сезиб мустақил қарор қабул қилишига шароит яратиш.

Барча тамойилларни қўллашда ҳам ўта марказлашув ёки ўта демарказлашув ҳолатига йўл қўймаслик керак, яъни у ҳолда ҳам бу ҳолда ҳам меъёр бўлиши лозим, шунингдек, уларда ташкилотнинг барча хусусиятлари ва жиҳатлари тўла ўз аксини топиши лозим. Албатта бошқарувнинг марказлашуви глобал, стратегик мақсадларга эришишда ўз аҳамиятига эга ва буни амалий ҳаёт тасдиқлайди. Айниқса экстремал шароитларда бир бошдан буйруқ бериш ўрнини ҳеч нарса боса олмайди. Аммо бозор иқтисодиёти, тез ўзгарувчан муҳит, доимий рақобат, ҳар бир ишчи-ходимни ўз хизмат мажбуриятларини тўлиқ англашига мустақил ва тез қарор қабул қилишга бевосита боғлиқ эканини инкор қилиб бўлмайди. Шундай экан, самарали бошқарувда марказлашув ва демарказлашув орасида доимий мувозанат, мутаносиблик бўлиши зарур.

Шунингдек, яна бир асосий бошқарув тамойилларидан бири бу мослик тамойили. Бажарилаётган иш ишчи-ходимнинг ақлий ва жисмоний имкониятларига тўлиқ мос келиши лозим. Айнан шу мослик тамойилига ҳозирги кунда автоматик равишда бошқа бировни ўрнини боса олиши имкониятига эга корхоналарда катта эътибор қаратилмоқда.

Хулоса

Бошқарувга илмий йўналиш сифатида биринчи қизиқишнинг уйғониши 1911 йили Ф.Тейлорнинг «Илмий бошқарув тамойиллари» китобининг чоп этилиши билан боғлиқ. Айнан шу китобнинг чоп этилиши бошқарувни фан сифатида тан олиниш даврининг бошланиши деб ҳисобланади.

Бошқарувга бўлган қизиқишни кучайишига биринчи туртки сифатида Европа мамлакатларидаги жадал ўзгаришлар, хусусан, Англиядаги саноат инқилобсининг рўй бериши сабаб бўлган.

Бошқарув борасидаги ғояларни ривожланишининг биринчи босқичи тейлоризм даври деб аталиб, бу даврнинг энг хос ғояси илмий асосда бошқариш мумкин эканлигини тарғиб қилишдир.

А.Файол биринчи бўлиб бутун бир самарали бошқарув тузилмасини шакллантириш, унинг юқоридан пастгача барча бўғинлари фаолиятини тавсифлаш, уларнинг биргаликдаги фаолиятида муваффақиятни таъминловчи тамойилларни ишлаб чиқишнинг уддасидан чиқди.

Ҳозирги кунда кўпчилик америкаликлар маданиятни, таъсир кучи жиҳатидан, бошқарув асбоби сифатида ташкил қилиш билан бир қаторга кўйишади, ташкилот ичидаги маданиятни ташкил қилиш борасидаги ўқув дастурлари эса етакчи бизнес мактабларида кўзга кўринган янгилик. Демак, кўпчилик менежерлар ташкилотнинг асосий потенциали, прогрессив ўзгаришлар манбаи-инсон ва унинг онги, маданияти эканлигини тан оладилар.

Бошқарув мураккаб, ўзгарувчан тизимни, унинг ташкилий қисмлари (компонентлари)га таъсир ўтказиш орқали керакли ҳолатга солиш жараёнидир. Бошқарувчи тизим ёки бошқарув субъекти-бошқарув борасидаги фаолиятни амалга оширувчи кишилар гуруҳи бўлиб, бошқарув органини ташкил қилади ҳамда турли таъсир усуллари, воситалар орқали бошқарилаётган тизимга ўз таъсирини ўтказишади. Одатда тизимларнинг 2 тури мавжуддир: ёпиқ ва очик. Ёпиқ тизим-чекланган, мустақил чегарага эга

бўлиб, унинг фаолияти нисбатан ташқи муҳитга боғлиқ эмас, очик тизим-бу ташкилотнинг ташқи муҳитга боғлиқлиги ва ўзаро таъсиридан иборат.

Вазият ёндашувида ташкилотнинг мақсадларига янада самарали эришиш мақсадида конкрет усулларни аниқ конкрет вазиятлар билан боғлашга ҳаракат қилинади.

Бошқарув қонунлари қуйидагича:

-бошқарув тизимининг бирлик қонуни;

-ишлаб чиқаришнинг ва бошқарувнинг пропорционаллик қонуни;

-бошқарув функцияларини марказлашувини оптимал мослиги, мутаносиблиги қонуни.

Ишлаб чиқариш ва бошқарувнинг пропорционаллик қонуни бу демак ишлаб чиқариш кўламига мос равишда бошқарув кўлами мавжуд бўлиши лозим. Акс ҳолда бошқарувчилар сони кўп бўлиб, бошқарув қарорларини бажаришига рационал тарзда таъсир кўрсата олмайди.

Барча бошқарув тамойиллари у ёки бу жамиятнинг, иқтисодиётнинг ривожланиш хусусиятларидан, ҳамда ўзига хос анъаналари, тажрибасидан келиб чиқиб шаклланади.

Барча тамойилларни қўллашда ҳам ўта марказлашув ёки ўта демарказлашув ҳолатига йўл қўймаслик керак, яъни у ҳолда ҳам бу ҳолда ҳам меъёр бўлиши лозим, шунингдек, уларда ташкилотнинг барча хусусиятлари, жиҳатлари тўла ўз аксини топиши лозим.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

- 1.Каримов И.А. «Ўзбекистон XXI аср бўсағасида хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари.Т.: Ўзбекистон, 1997.
- 2.Каримов И.А.Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. Т.: Ўзбекистон, 1995.
- 3.Каримов И.А. Жахон молиявий-иқтисодий инқирози, уни Ўзбекистон шароитида бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т. Ўзбекистон, 2009.
- 4.Каримов И.А. “Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади”. 2012 йилнинг асосий яқунлари ва 2013 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси//Халқ сўзи, №16, 22.01.2013й.
- 5.Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента.М.: Дело. 2000.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.:ЮНИТИ , 2001.
7. Зайнутдинов Ш.З.Менежмент асослари. Т.: Молия, 2001.
8. Абдуллаев Ё. .Менежмент. Т.: Меҳнат, 2000.
10. Ғуломов С.С. Менежмент асослари. Т.: Фан, 2002.
11. Менеджмент организации. Под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. Учеб. пособ. М.: ИНФРА-М, 2006.
- 12.Менеджмент организации: современные технологии. Под ред. Н. Г. Кузнецова, И. Ю. Солдатовой. Учеб.пособ. Ростов-на-Дону.: Феникс, 2007.
- 13.Бовыкин В.Новый менеджмент: Учеб. пособ.-М., 2004.
- 14.О.Сатторкулов., К.Рахматов “Менежмент” фани бўйича ЎУМ.-Г.:2012
www.google.ru
www.reviem.uz
www.cer.uz
www.obo.ru. www.Ziyo.net