

MENEJMENT FANIDA BOSHQARUV MODELLARI VA ULARNING XUSUSIYATLARI

Toshimov Azizbek Hakimovich

Samarqand davlat arxitektura-qurilish universiteti

“Biznesni boshqarish” kafedrasida doktoranti

ORCID: 0000-0003-4835-8768

E-mail: tsohimovazizbek@gmail.com

Annotatsiya

Zamonaviy ishlab chiqarishdagi kuzatilayotgan keng qamrovli oʻzgarishlar menejment nazariyasi va amaliyotida tashkiliy munosabatlarning takomillashuvi va mazmunan boyitilishiga sabab boʻlmoqda. Bunda asosiy oʻzgarish oʻzaro boʻysunish tamoyilidan teng huquqli hamkorlik tamoyiliga oʻtish bilan bogʻlanadi. Mazkur maqola ushbu tamoyillarga asoslangan boshqaruv modellarini ochib berish va ular oʻrtasidagi farqlarni aniqlashga bagʻishlangan.

Kalit soʻzlar: boshqaruv modeli, tashkiliy munosabatlar, iyerarxiya, gorizontal munosabatlar.

Аннотация

Масштабные изменения, наблюдаемые в современном производстве, ведут к совершенствованию и обогащению организационных отношений в теории и практике управления. Главное изменение связано с переходом от принципа взаимного подчинения к принципу равноправного сотрудничества. Раскрытию моделей управления, основанных на этих принципах, и выявлению различий между ними посвящена данная статья.

Ключевые слова: модель управления, организационные отношения, иерархия, горизонтальные отношения.

Abstract

The wide-ranging changes observed in modern production are leading to the improvement and enrichment of organizational relations in the theory and practice of management. The main change is associated with the transition from the principle of mutual subordination to the principle of equal cooperation. This article is devoted to the disclosure of management models based on these principles and the identification of differences between them.

Keywords: management model, organizational relations, hierarchy, horizontal relations.

KIRISH

Zamonaviy jamiyatda ishlab chiqarish munosabatlarida tub oʻzgarishning guvohi boʻlmoqdamiz. Buni, avvalo, iqtisodiy omillarning tarkibiy oʻzgarishlarida koʻrishimiz mumkin. Bugungi kunda tabiiy-moddiy omillardan koʻra bilim, axborot va iqtidorning ishlab chiqarishning asosiy kuchlari sifatida tan olinishi ishlab chiqarish munosabatlarining ijtimoiylashuviga sabab boʻlmoqda. Bu sharoitda menejment

fanining mazmun-mohiyati, texnika va texnologiyasida samaradorlik tushunchasiga o'zgartishlar kiritilmoqda. Ayniqsa, korxonalaridagi tashkiliy-iqtisodiy munosabatlarni rivojlantirish va ularni nazariy jihatdan asoslash dolzarb muammoga aylanmoqda. Iqtisodiy nuqtai nazardan "uchinchi Renessans" tushunchasi real sohalarni erkin fikrlovchi, bilimdon, shijoatli kadrlar bilan ta'minlashni anglatadi. Demak, korxonalar va tashkilotlarda ijodiy va innovatsion muhit shakllanishini rag'batlantirish zarur.

ADABIYOTLAR SHARHI

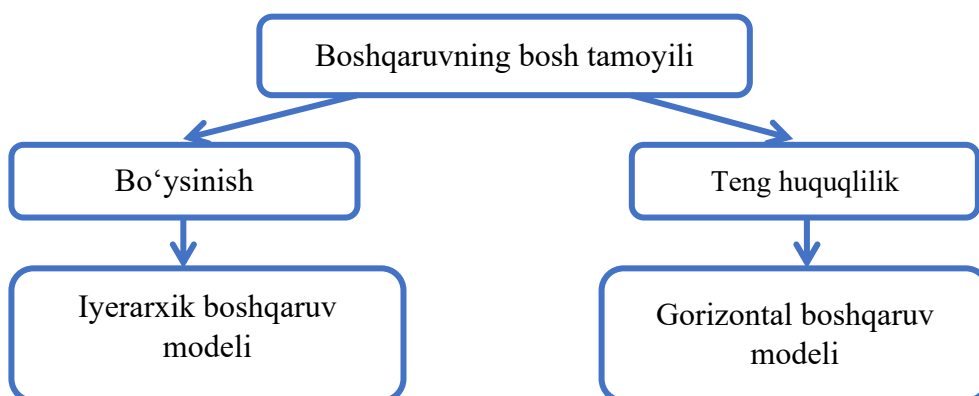
Zamonaviy menejmentning turli yo'nalishlari va tarkibiy qismlarini ishlab chiqish bo'yicha xorijlik olimlarning fikr-mulohazalari atroflicha o'rganilgan. Menejment nazariyasi fanining rivojlanishiga bir qator xorijlik olimlar o'z hissalarini qo'shganlar, xususan, ilmiy boshqaruv maktabi (F. Teylor), ma'muriy maktab (A. Fayol), inson munosabatlari maktabi (E. Mayo), motivatsion maktab (A. Maslou), menejment asoslari (Meskon M. X., Albert M., Xedouri F.), boshqaruv nazariyasi (A. L. Gaponenko, A. P. Pankruxina), tashkilotni boshqarish tizimi (A. Dolgaya), kompaniyadagi jarayonlarni boshqarish (S. Bubnov) va boshqalar. Mamlakatimiz olimlari S. S. Gulyamov, Yo. A. Abdullayev, A. N. Djabriyev, M. A. Ikramov, R. I. Nurimbetov, N. Qurbonovlarning ishlanmalarida menejment modellari va ularning xususiyatlari keng bayon qilingan.

METODOLOGIYA

Maqolani tayyorlashda ilmiy-tadqiqot usullaridan — adabiyotlarni tanqidiy tahlil qilish, ilmiy yondashuv, guruhlashtirish va ajratish, mantiqiy-semantik tahlil kabi usullardan foydalanilgan. Ilmiy xulosalarni shakllantirishda menejment fanining asosiy unsurlari bo'lmish funksiya, tamoyil va tuzilmalarning dialektik rivojlanishiga asoslangan.

TAHLIL VA NATIJALAR

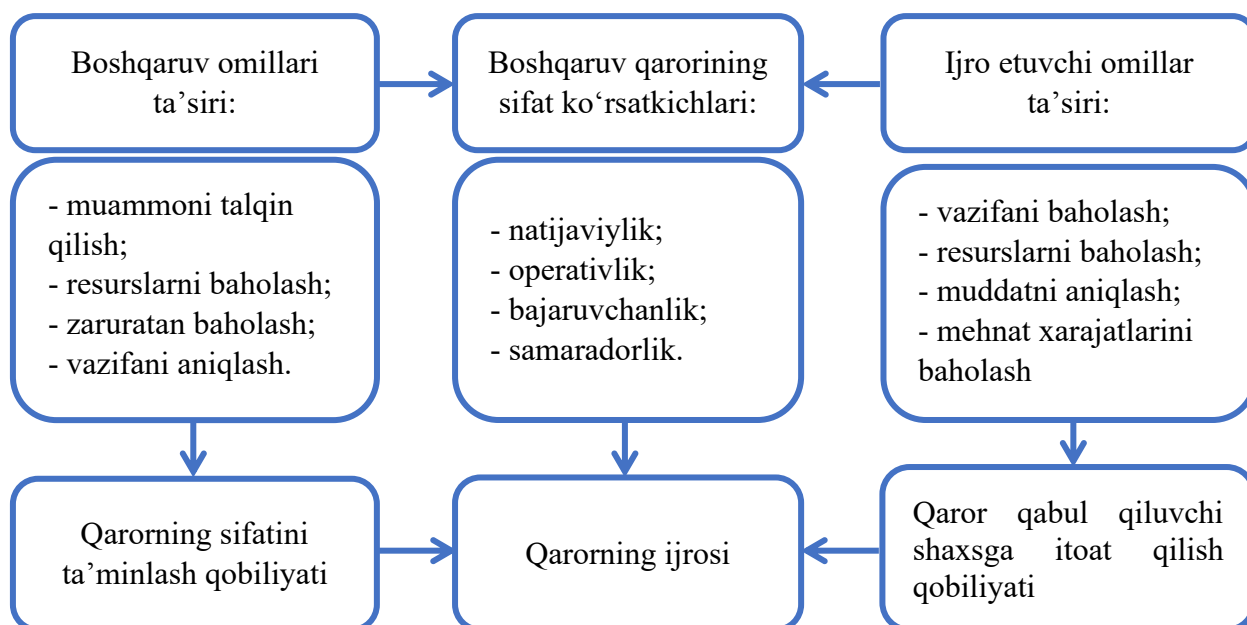
XXI-asrda jamiyat hayotida eng katta o'zgarishlarga duch kelgan sohalardan boshqaruvni ko'rsatsak, mubolag'a bo'lmaydi. Davlat, mintaqaviy va mahalliy boshqaruv tizimlarida yangi tamoyillar va funksiyalarning kirib kelishi boshqaruvlarning nazariy asoslarini qayta ko'rishni taqozo qiladi. Xuddi shunday, korxonalar va tashkilotlarda ham xodimlarga bo'lgan munosabatlar o'zgarishi davr taqozosi bo'lmoqda. Muammoning mohiyatini tushunish uchun zamonaviy boshqaruv modelini ilmiy asoslab berish zarur. Menejment fanining kelib chiqishi, tabiati va evolyutsiyasi davomida qo'llanilgan barcha boshqaruv modellarini ikkita prinsipial farq qiluvchi modelga ajratish mumkin, ya'ni bo'ysunish tamoyillariga va teng huquqlik tamoyillariga asoslangan modellar (1-rasm):



1-rasm. Menejment fanining evolyutsiyasida shakllangan boshqaruv modellari¹.

Birinchi model iyerarxiya boshqaruv modeli deb atalishi mumkin va uning o‘ziga xosligi boshqaruvchi va boshqariladigan tizimlarning bo‘ysunish tamoyiliga javob berishidir.

Iyerarxik boshqaruvning vujudga kelishi bir tomondan hal qiluvchi qarorlarga mas’ul bo‘lgan shaxslar hamda ushbu qarorlarning ijrosiga mas’ul bo‘lgan shaxslarning ajralishi bilan bog‘liq bo‘lgan. Bu borada olib borilgan tadqiqotlar ular o‘rtasidagi munosabatning tashkiliy-iqtisodiy jihatdan antagonistik xarakterga egaligini tasdiqlaydi. Ya’ni rahbar o‘z nuqtai nazaridan kelib chiqqan holda o‘zining tasavvuridagi to‘g‘ri deb hisoblagan qarorlarni ishlab chiqaradi. Shu bilan birga, ijro uchun mas’ul shaxslar qarorning to‘g‘riligi yoki to‘g‘ri emasligiga shubha qilmasliklari, hamda o‘z manfaatlariga mos kelmasa-da, ularni bajarishlari majbur hisoblanadi (2-rasm).



2-rasm. Iyerarxik modelda antagonistik munosabatlar tabiati.²

¹ Muallif ishlanmasi

² Muallif ishlanmasi

Bunday holatda boshqaruv tizimining asosiy vazifasi — ijro uchun mas’ul bo‘lgan shaxslarni bo‘ysundirish va ularni qandaydir vositalar va usullar yordamida qarorlarni bajarishga majburlashdan iborat bo‘ladi.

Ushbu usullar va vositalar menejment konsepsiyalarida o‘z aksini topadi. Misol uchun, XX asrning birinchi yarmida shakllangan menejment maktablari shunday usullarning o‘ziga xosligi bilan ajralib turadi:

- Ilmiy boshqaruv maktabi: mehnat operatsiyalarini standartlashtirish vazifalari va rag‘batlantirish tizimini o‘zaro bog‘lash;
- Mumtoz menejment maktabi: boshqaruv tizimida vazifalar va vakolatlar uyg‘unligini ta’minlash hamda boshqaruv lavozimlari mazmunini boyitish;
- Inson munosabatlari maktabining bosh g‘oyalari: ijtimoiy-psixologik va shaxsiy manfaat ehtiyojlarini boshqaruv qarorlarida e’tiborga olish va ularga moslashish.

Xuddi shunday, ilmiy maktab, tizimli yondashuv, xodimlarni boshqarish va menejmentning boshqa konsepsiyalari ham iyerarxik boshqaruv modelini asos qilib oladi.

Menejment fanidan tayyorlangan darslik va boshqa o‘quv-uslubiy adabiyotlarda iyerarxik boshqaruv modelining metodologik asoslari batafsil yoritib berilgan. Hattoki zamonaviy ilmiy tadqiqotlarda ham ushbu modelni takomillashtirish takliflari ishlab chiqilmoqda.

Iyerarxik modelning tarkibini tahlil qiladigan bo‘lsak, u birinchi o‘rinda funksiyalarning mazmuni va boshqaruv tizimidagi o‘rni bilan ajralib turadi. Rejalashtirish, tashkil qilish, muvofiqlashtirish, rag‘batlantirish va nazorat qilish — bularning barchasi iyerarxik boshqaruv modelining funksional ta’minlanishidir. Ko‘rinib turibdiki, barcha funksiyalar boshqaruvchi va ijrochi o‘rtasidagi manfaatlar to‘qnashuvini bartaraf qilishga qaratiladi. Buning asosida vujudga keladigan tashkiliy munosabatlar asosan uch turda bo‘lishi mumkin:

- a) ta’sir o‘tkazish munosabatlari, ya’ni rahbardan ijrochiga yo‘naltirilgan munosabatlar;
- b) o‘zaro ta’sir munosabatlari (o‘zaro hamkorlik munosabatlari deb atasak ham bo‘ladi) — rahbar va ijrochining birgalikdagi maqsadga yo‘naltirilgan munosabatlari;
- v) qarama-qarshi ta’sir (ziddiyatli munosabatlar), ya’ni iyerarxik boshqaruv jarayonida vujudga keladigan nizoli yoki qarama-qarshi munosabatlar.

Iyerarxik boshqaruv modelining keyingi elementi — tashkiliy tuzilma bo‘lib, unda nafaqat qaror qabul qilish iyerarxiyasi (pillapoyasi), balki funksiyalarning boshqaruv pog‘onalari bo‘yicha detallasuvi ham amalga oshirilib boradi.

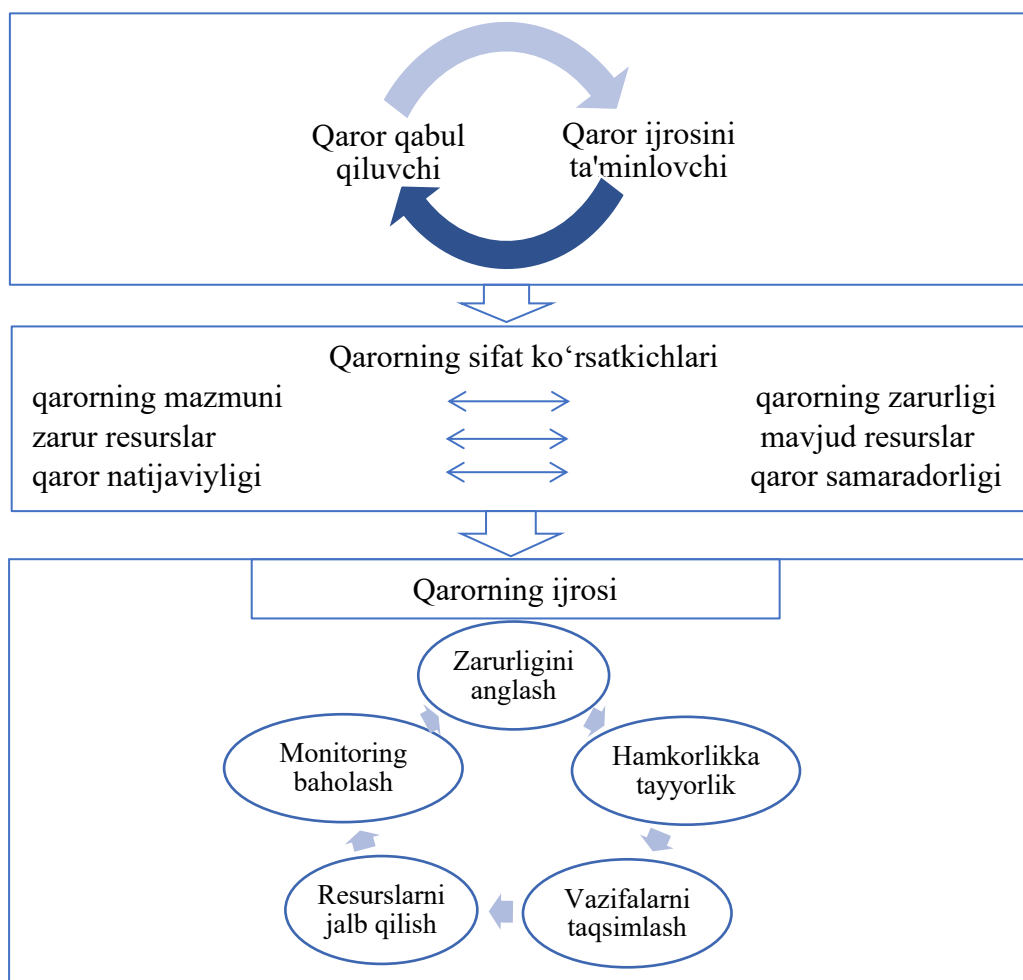
Natijada boshqaruv tizimini rasmiy munosabatlar bilan bog‘lab turuvchi maxsus qurilma yaratiladi hamda uning vazifasi — rahbarlik va ijrochilik bo‘g‘inlarini aynan bo‘ysunish aloqalari bilan bog‘lashdir.

Har qanday boshqaruv tizimining muhim bo‘g‘ini — motivatsion mexanizmlar xizmat qiladi. Iyerarxik boshqaruv modelida motivatsion mexanizm belgilangan o‘zaro

bo‘ysunish munosabatlarini ta’minlashga hamda mustahkamlashga xizmat qiladi. Tarixda o‘z o‘rniga ega bo‘lgan motivatsion nazariyalar bunga misol bo‘la oladi (A. Maslou piramidasi, G. Xersbergning ikki omilli nazariyasi va boshqalar).

XX asrning oxiri va XXI asrda jamiyatdagi global o‘zgarishlar ikkinchi boshqaruv modeli — ya’ni gorizontal boshqaruv modelining jadal rivojlanishiga sabab bo‘ldi. Ushbu modelning birinchi namoyandalari — innovatsion boshqaruv va raqamlashtirishga asoslangan boshqaruv deb hisoblanishi mumkin. Bugungi kunda esa ushbu model kreativ boshqaruv konsepsiyasida o‘z aksini topmoqda.

Menejmentning ushbu zamonaviy konsepsiyalarida qaror qabul qiluvchi va ijroni ta’minlovchi shaxslar qat’iyan ajralmaydi hamda bir vaqtning o‘zida joylarini almashtirish imkoniyatlari (holatlari) kelib chiqadi. Gorizontal boshqaruv modelining bosh tamoyiliga — qaror qabul qilish va uning ijrosini ta’minlashning uyg‘unlashib ketishi kiradi (3-rasm). Ushbu modelda funksional vazifalarning boshqaruvchi va boshqariladigan toifalarga ajratilishi nisbiy holatdir.



3-rasm. Gorizontal boshqaruv modelida hamkorlik munosabatlarining shakllari¹.

¹ Muallif ishlanmasi

Buning asosida boshqaruv tizimining elementlarida ham tub o'zgarishlar kuzatiladi: birinchidan, boshqaruv funksiyalari ta'sir ko'rsatish vositasi sifatida emas, balki faoliyatning bir turi sifatida izohlanadi. Masalan, rejalashtirish funksiyasi boshqariladigan tizimning holatini emas, balki umuman tashkilotning kelajakdagi holatini o'rganishga qaratiladi.

Demak, reja ham rasmiy hujjat bo'lmasdan, jamoa uchun manzilli ko'rsatkich rolini o'ynaydi. Tashkilotda vujudga keladigan tashkiliy munosabatlarda ham asosan ikkitasi uchraydi, ya'ni o'zaro hamkorlik va qarama-qarshi munosabatlar. O'zaro hamkorlik munosabatlari bir maqsadga yo'naltirilganlikni ko'rsatsa, qarama-qarshi munosabatlar ushbu maqsadga turli yo'llar mavjudligini ko'rsatib beradi. Shunga asosan, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi ham gorizontal yoki teng huquqli munosabatlarni aks ettiradi.

Motivlashtirish boshqaruv modelining elementi sifatida tashkilot jamoasini maqsadga yo'naltirishga, samaradorlikni oshirish va shaxsiy faollikni rag'batlantirishga qaratilgan vosita sifatida qabul qilinadi.

Yuqorida keltirilgan misollarga qo'shimcha ravishda shuni ta'kidlash joizki, boshqaruvga bo'lgan yondashuv tashkilotdagi deyarli barcha rasmiy va norasmiy munosabatlarning shakllanishiga katta ta'sir ko'rsatadi (1-jadval).

1-jadval

Menejmentda boshqaruv modellarini taqqoslash belgilari va ularning xususiyatlari¹

Mezon	Iyerarxik boshqaruv	Gorizontal boshqaruv
Bosh mezon	Shaxsning qarashlari va manfaatlari	Qadriyatlar, etika, birdamlik
Lavozim vazifasi	Vazifalarning qat'iy taqsimoti	Strategik integratsiya
Tashkiliy munosabat	Bo'ysunish munosabatlari	Teng huquqlilik munosabatlari
Hokimiyat	Iyerarxik hokimiyat	Gorizontal hokimiyat
Munosabat zanjiri	Rahbar – xodim zanjiri	Xodim – xodim zanjiri
Xulqiy mexanizm	Ichki raqobat mexanizmi	Hamkorlik mexanizmi
Liderni belgilash	Rahbar tayinlanadi	Rahbar saylanadi
Xulqni baholash	Eng muhimi – intizom	Eng muhimi – takomillashuv
E'tibor	Asosiy e'tibor qat'iy nazoratga beriladi	Asosiy e'tibor o'qitishga qaratiladi
Intizom	Qattiq, o'zgarimas qoidalar	Faollik, qoidalarni o'zgartirish
Tashabbus	Menejer o'ylaydi, xodimlar bajaradi	Xodimlar ham o'ylaydi, ham bajaradi
O'zgarishga munosabat	O'zgarishlarga qarshilik	Uzluksiz o'zgarishlarga moyillik
Axborot oqimi	Axborot va kommunikatsiya cheklangan shaxslarga yo'naltiriladi	Ochiq va haqqoniy axborotlar va kommunikatsiyalar
Motivatsiya	Motivlashtirish foyda bilan bog'liq	Motivlashtirish ijodiy jarayon bilan bog'liq

¹ Muallif ishlanmasi

Mezon	Iyerarxik boshqaruv	Gorizontal boshqaruv
Mas'uliyat	Xodimning xulqi: mas'uliyatdan qochish	Xodimning xulqi: muammoga kirib borish
Vazifa va mas'uliyat	Tuzilmada vazifalar va mas'uliyat qat'iy belgilangan	Vazifalar va mas'uliyat doiralarning kengligi
Nizoni boshqarish	Nizodan o'zini chetga olish	Nizoning kelib chiqishini aniqlash
Ishchini baholash	Baholash yuqoridan pastga yo'naltirilgan	Kompleks, har tomonlama baholash
Qaror	Yakka tartibdagi qarorlar	Barchani qoniqtiradigan qarorlar
Kutishlar	Xodimning kutishlari yashirin va ko'rinmas	Xodimning kutishlari ochiq muloqotga asoslanadi

Ko'rinib turibdiki, iyerarxik va gorizontal boshqaruv modelini tanlash orqali batamom har xil tashkilot vujudga keladi, ya'ni barcha rasmiy va norasmiy munosabatlar bir-biridan tubdan farq qiladi. Iqtisodiyotda innovatsion va kreativ tashkilotlar rivojlanishidagi asosiy to'siq aynan munosabatlarni qayta qurish muammosi bilan bog'liq.

Gorizontal boshqaruv modelida o'zgarishga yuz tutadigan eng muhim boshqaruv elementi – liderlik uslubidir. Kommunikatsiyalar va ular orqali shakllanadigan tashkiliy munosabatlarda rahbarning liderlik uslubi ularning nafaqat rasmiy ko'inishi, balki mazmunini ham belgilab beradi. O'zgargan rahbarlik uslubi mehnat motivatsiyasiga ta'sir qiladi, bu orqali ta'sir tashkiliy tizimlar va qoidalarga, oxir-oqibat rejalashtirish va boshqaruv tizimlariga uzatiladi.

Borgan sari ommalashib borayotgan xodimlarning ishtirokiga asoslangan liderlik uslubi motivatsiyaning ijtimoiy mazmuni va jarayonining rivojlanishiga olib keldi.

Ko'p ishlanmalarda tadqiqotchilar gorizontal aloqalar va ularning yangi turdagi tashkiliy madaniyatlarni yaratishdagi ahamiyati haqida so'z yuritadilar. Shu bilan birga, gorizontal aloqalar bo'limlar va ularning rahbarlari o'rtasidagi operativ o'zaro ta'sir natijasida yuzaga keladigan norasmiy, vaqtinchalik yoki funksional sifatida talqin qilinadi. Agar tashkiliy tuzilma, vakolat va javobgarlik tizimi vertikal aloqalar tamoyillari asosida qurilgan bo'lsa, u holda gorizontal aloqalar faqat tashkilotning axborot tizimlarini loyihalashda qo'llaniladi hamda tashkilotdagi liderlik munosabatlariga zarar yetkazishi mumkin.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot jarayonida shunday xulosaga keldikki, zamonaviy iqtisodiyotda menejment texnologiyalarining takomillashuvi pirovard natijada fanning ilmiy-uslubiy asoslariga o'z ta'sirini ko'rsatdi. Eng muhim o'zgarish deb boshqaruv modelining tubdan isloh qilinishini tan olishimiz lozim. Gorizontal boshqaruv modelining tashkilotlarning menejment tizimiga kirib borishi tashkiliy munosabatlarning yangicha shakllarini vujudga keltiradi va butun tizimni qayta qurishga sabab bo'ladi.

FOYDALANILGANADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Мескон М. Х. и другие. Основы менеджмента. Перевод с английского. – М.: ООО И. Д. Вильямс, 2016. – 656 с.
2. Теория управления: учебник. – Изд. 3-е, доп. и перераб. / под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – Москва: РАГС, 2008. – 560 с.
3. Долгая, А. А. Система управления организацией: понятие и модель / А. А. Долгая // Современная экономика: проблемы и решения. – № 3. – 2014. – С. 98–108.
4. Бубнов, С. А. Процессное управление компанией [Электронный ресурс] // Цикл «Процессное управление, или как научиться управлять компанией горизонтально».
5. Usmanov I. A. Ijtimoiy menejment. O‘quv qo‘llanma. – T.: LESSON PRESS, 2021. – 256 b.
6. Muxammadiyev U. A., Djabriyev A. N., Buriyev X. T., Yuzbayeva M. Z. Menejment. O‘quv qo‘llanma. – T.: IMPRESS MEDIA, 2019.
7. Buriyev X. T. Qurilishda menejment. Darslik. – T.: LESSON PRESS, 2021. – 400 b.
8. Буриев, Хаким Тошимович, and Ильхом Ачилович Усманов. "A development strategy for the construction industry in Uzbekistan: organizational aspects of implementation." Недвижимость: экономика, управление, 4 (2021): 70–74.
9. Буриев, Х. Т., and И. А. Усманов. "Основные направления развития сферы строительства в Республике Узбекистан." Актуальные вопросы экономических наук, 42 (2015): 52–56.
10. Буриев, Х. Т., Пулатов, Ш. А., & Тошимов, А. Х. (2024). Лойиҳа сифати – қурилиш маҳсулотининг асосий омили сифатида. *Gospodarka i Innovacje*, 48, 569–574.
11. Усманов, И. А., & Буриев, Х. Т. (2023). Совершенствование взаимоотношений участников инвестиционно-строительного процесса. *Экономика и социум*, (10 (113)-1), 742–747.
12. Буриев, Х. Т., & Усманов, И. А. (2023). Принципы совершенствования системы управления региональным строительным комплексом. *Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество*, (6-2), 310–312.



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir: Xakimov Ziyodulla Axmadovich
Ingliz tili muharriri: Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
Rus tili muharriri: Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li
Musahhah: Karimova Shirin Zoxid qizi
Sahifalovchi va dizaynerlar: Sadikov Shoxrux Shuxratovich
Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2025-yil, may, 5-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: info@marketingjournal.uz
Bot: [@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)
Tel.: +998977838464, +998939266610

Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710. ГОСТ 7.56-2002** " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**