

A.N. XOLIQULOV
V. BERDIKULOV
K.M. IBODOV

TAQQOSLAMA MENEJMENT



**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI**

A.N. XOLIQULOV, V. BERDIKULOV, K.M. IBODOV

TAQQOSLAMA MENEJMENT

*O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta
maxsus ta'lim vazirligi tomonidan o'quv qo'llanma
sifatida tavsiya etilgan*

**TOSHKENT
«IQTISOD-MOLIYA»
2021**

UO‘K: 005(075)
KBK: 65.290-2я73
X-72

Taqrizchilar i.f.d., prof. N.U. Arabov;
i.f.n., dots. Sh.O. Quvondiqov

X-72 Taqqoslama menejment: O‘quv qo‘llanma / A.N. Xoliqulov,
V. Berdikulov, K.M. Ibodov; – T.: “Iqtisod-Moliya”, 2021. – 164 b

O‘quv qo‘llanmada iqtisodiyot tarmoqlaridagi turli mulk shaklidagi korxonalarni samarali boshqarishning AQSh, Yaponiya, Yevropa, Skandinaviya va Osiyo mamlakatlari tajribasi, menejmentda madaniyat va rahbarlik uslubi, ularning taqqoslama tahlili hamda mamlakatimiz sharoitida qo‘llash masalalari yoritilgan. O‘quv qo‘llanma oliy o‘quv yurtlari magistratura mutaxassisligining 5A230201 – Menejment (tarmoqlar va sohalar bo‘yicha) talabalari uchun mo‘ljallangan bo‘lib, undan shu soha o‘qituvchilari, malaka oshirish kurslari tinglovchilari, hamda menejment bilan qiziquvchilar ham foydalanishlari mumkin.

В учебном пособии изложен сравнительный анализ и зарубежный опыт менеджмента США, Японии, стран Европы, Скандинавии и Азии, и их использование в условиях Узбекистана, а также кросс-культурный менеджмент и модели управления. Учебное пособие рассчитано на студентов экономических вузов, обучающихся по специальности 5A230201 – Менеджмент (по отраслям и сферам), а также преподавателей и слушателей курсов по повышению квалификации, и для всех интересующихся, может быть использовано для самообразования.

In the manual are stated the comparative analysis foreign experience of management of the USA, the countries of Europe, Scandinavia, Japan and Asia, use in the conditions of Uzbekistan, also cross-cultural management and management models. The manual designed for students of economic universities on a speciality 5A230201 – Management (on branches and spheres), well as teachers, students of advanced training courses and for all interested, can be used for self-education.

UO‘K: 005(075)
KBK: 65.290-2я73

ISBN 978-9943-7321-2-4

© A.N. Xoliqulov, V. Berdikulov,
K.M. Ibodov, 2021
© “IQTISOD-MOLIYA”, 2021

KIRISH

Bizga ma'lumki, xalqaro biznesda milliy davlatlar rolining kuchayish davri (1950-1970) xorijiy kompaniyalar, qo'shma korxonalarning shu'ba va filiallarida asosan mahalliy sharoitlarga moslashtirilgan, mehnat jamoasini boshqarishda ham shu joydagi menejment usullaridan foydalanishni taqozo etardi. Shu sababli ham menejmentning *xalqaro menejment* yo'nalishi paydo bo'ldi. Ushbu yo'nalishda bosh kompaniya xodimlarini dunyoning turli chekkalarida joylashgan kompaniya filiallarida samarali boshqaruv omillarini o'rgatish asosiy maqsad qilib belgilangan edi. Ayniqsa bu borada juda ko'plab empirik tadqiqotlar mavjud bo'lib, turli madaniy psixologik omillarning boshqaruv samaradorligiga ta'sirini tadqiq etishga qaratilgan edi. Xalqaro miqyosda menejment samaradorligini baholashda avvalo milliy xususiyatlar, madaniy-kommunikatsiya va an'analar e'tiborga olinadi. Aynan bu kabi vazifalarni hal qilishda *taqqoslama menejment* fani muhim ahamiyat kasb etadi.

Taqqoslama menejment fani – turli madaniy muhitda menejment amaliyotini tahlil qilish, tadqiq qilish va ijobiy jihatlarni boshqa madaniy muhitda qo'llashni o'rganadi. Taqqoslama menejment avvalo taqqoslash asosida boshqaruv mazmunini ochib berishga urg'u berishga qaratilgan bo'lsada, faoliyatning bilimlar sohasi sifatidagi mazmuni, tarkibi va predmetiga alohida to'xtalib o'tishmaydi. Shu boisdan ham ushbu fan aksariyat hollarda xalqaro menejmentga ham chalkashtirib yuboriladi.

Bugungi kunda jadal sur'atlar bilan ro'y berayotgan globallashuv jarayoni, milliy tajribalarning xalqaro miqyosdagi integratsiyasi, xalqaro iqtisodiy munosabatlarning keng yo'lga qo'yilishi, milliy iqtisodiyotlarda transmilliy va xorijiy hamkorlikdagi kompaniyalar rolining ortib borishi bilan boshqaruv tajribalarini taqqoslash, boshqaruv benchmarkingiga talab kuchayib bormoqda. Bu esa *taqqoslama menejment* fanini mustaqil fan sifatida o'rganishni, turli sotsiologik tadqiqot natijalari asosida yanada rivojlantirishni taqozo etadi.

Taqqoslama menejment fanining zarurati shundan iboratki, mamlakatimizda ko'p qirrali iqtisodiyotni shakllantirish natijasida mustaqilligimizning dastlabki yillarida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikka keng yo'l ochib berildi. Bugungi kunga kelib esa mazkur tadbirkorlik subyektlari tom ma'noda iqtisodiyotimizning asosiga aylandi. Endigi galdagi vazifa ularning eksport salohiyatini oshirish, sinfii iqtisodiy global raqobat sharoitida ularning raqobatbardoshligini oshirish, xorijiy investitsiyalarni keng jalb qilish orqali jahon bozoridagi raqobatbardosh kompaniyalar darajasiga yetkazish hisoblanadi.

M.Porterning izlanishlarida ham milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligi masalasi diqqat markazida bo'lib kelgan holda "Mamlakatning nisbiy yoki mutloq ustunligi uning resurslar bilan yaxshi ta'minlanganligiga bog'liq emasligini, unga mamlakat firmalarining raqobatdoshligini ta'minlash orqali erishiladi",— degan fikrni ilgari suradi. Demak, milliy kompaniyalarning jahon bozorida muvaffaqiyati avvalo xorijiy hamkorlikning kengayishiga, tadbirkorlarning xalqaro biznes amaliyotida yaxshi xabardor bo'lishiga hamda ularning boshqaruv nazariyasi va amaliyoti, korporativ madaniyati omillarini ham puxta egallashni ham taqozo etadi. Bu jarayonda boshqaruv modellarini o'zaro taqqoslash orqali o'rganish hamda boshqaruv benchmarkingiga asoslangan *taqqoslama menejment* fanida ko'zda tutilgan mavzular muhim ahamiyatga ega. Albatta, bugungi kunda o'zbek tilida tayyorlangan adabiyotlar soni yetarli darajada bo'lgan holda ularning soni kundan-kunga ko'payib, yangi bilimlarni o'zlashtirishga xizmat qilmoqda. Ularning aksariyati menejmentni muayyan korxona darajasida ko'rib chiqqanligi sababli, xalqaro kompaniyalar, xorijiy korxonalarda boshqaruv mehnatini tashkil etish masalalari hanuz ochiq bo'lib qolmoqda. Bu o'z navbatida mazkur o'quv qo'llanmaning o'z vaqtida tayyorlanganligini hamda dolzarbligini asoslaydi.

Ushbu o'quv qo'llanmaning muhim jihatlaridan biri unda, ilk marotaba boshqaruv madaniyati va unga oid yondashuvlar, Rokichning madaniyat reestri, R.Lyuis tasnifi, G.Xofstede tadqiqotlari, F.Trompenaars tadqiqotlari, taqqoslama menejmentda boshqaruv modellarini yoritishga qaratilgan. boshqaruvga oid nazariyalarning R.Tung, G.Kunts, O.Chayld modellari keltirilgan. Shu bilan birga iqtisodiy adabiyotlarda bugungi kunda ham yetarli darajada yoritilmay kelinayotgan institutsional yondashuv hamda uning asosiy vakillari hisoblangan T.Veblen, J.Kommons, U.Mitchell, Y.Shumpeter, J.Gelbreyt, R.Kouz, D.Nort, D.Bell, E.Tofflerlar, fransuz institutsionalizmining vakillari L.Teveno, L.Boltyanski, O.Favoro, F.Emar-Dyuverne nazariyalari ham o'z aksini topgan.

O'quv qo'llanmaning didaktik jihat, keltirilgan barcha mavzularning ketma-ketligini saqlagan holda o'zida aks ettirgan. O'quv qo'llanma xorijiy mamlakatlarda chop etilgan taqqoslama menejmentga oid ilmiy nashrlar, statistik ko'rsatkichlar bilan boyitilgan, xorijiy adabiyotlarini chuqur tahlil qilish va o'rganish asosida ma'naviy-tarbiyaviy ahamiyatini yanada oshirilgan.

1-BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENT FANINING SHAKLLANISHI, MAZMUNI VA TARKIBI

- 1.1. Taqqoslama menejment fanining mohiyati va dolzarbligi, predmeti, maqsad va vazifalari
- 1.2. Taqqoslama menejment fanining zamonaviy usullari, yondashuvlari va rivojlanish shart-sharoitlari va bosqichlari
- 1.3. Zamonaviy iqtisodiy munosabatlarda O'zbekistonda menejmentning yangi modelining shakllanishi va rivojlanish muammolari

1.1. Taqqoslama menejment fanining mohiyati va dolzarbligi, predmeti, maqsad va vazifalari

Globallashuv jamiyatimiz hayotining doimiy jarayoniga aylanib ulgurdi. Ayniqsa tadbirkorlik subyektlarining turli tovar va xizmatlar importi, eksporti, xomashyo, asbob-uskunalar va zamonaviy jihozlar xarid qilishda xalqaro ishbilarmonlik aloqalarini samarali yo'lga qo'yishni talab etmoqda. Tovarlar va xizmatlar bozorining yetakchi ishtirokchilari xorijiy bozorning bo'sh turgan segmentlarini egallashi, yuqori darajada to'yingan bozorlarga yangi mahsulotlarni samarali siljitishi xalqaro menejment amaliyotini puxta egallashni, xalqaro ishbilarmonlik amaliyoti va milliy-madaniy tafovutlar haqida yetarli bilimga ega bo'lishini taqozo etadi.

Tadbirkorlik subyektlarining xalqaro bozorlarga moslashuvi, xalqaro kompaniyalarda faoliyatini olib borishlarida ham xalqaro madaniy va ishbilarmonlik aloqalari muhim hisoblanadi. Xorijiy kompaniyalar amaliyoti shuni ko'rsatadiki, raqobat kurashida ustunlikka ega bo'lish boshqaruv jarayonlarini maqbullashtirish, mamlakatimiz va xorijning ilg'or tajribalarini qo'llash, benchmarking amaliyotidan keng foydalanishni ham talab etadi. Shu bilan xorijiy investitsiyalarni faol jalb qilgan holda qo'shma mulkni tashkil etish, franchayzing, faktoring xalqaro lizing munosabatlarini yo'lga qo'yishning ilg'or xorijiy tajribasini qo'llash, xorijiy hamkorlar bilan hamkorlikni eng kam xarajatlar asosida tashkil qilishda *taqqoslama menejment* fanining ahamiyati katta.

Mamlakatimizda taqqoslama menejment fanining *dolzarbligi va maqsadi* quyidagilar bilan izohlanadi:

- ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarning globallashuvi va biznesning baynalminallashuvi;
- milliy kompaniyalarning jahon bozoriga chiqishi;

– milliy bozorda qo'shma korxonalar hamda xorijiy investitsiya ishtirokidagi korxonalar faoliyatining yanada jadallashuvi;

– milliy kompaniyalarimizning xorijning yetakchi korxonalari bilan samarali hamkorlik olib borishida ishbilarmonlik amaliyotining sustligi, aksariyat hollarda xalqaro multi-madaniy omillardan bexabarligi, xorijning yetakchi reyting tashkilotlari tomonidan milliy korxonalarimizning ishbilarmonlik muhiti indeksi bo'yicha juda past ko'rsatkichga ega ekanligi, ularda boshqaruv tuzilmasining yuqori darajada tashkil qilinishini talab etmoqda. Ayniqsa sifat menejmenti va xalqaro menejment amaliyotini yanada takomillashtirish zarurligi;

– xorijning yetakchi kompaniyalarida to'plangan ilg'or boshqaruv usullari hamda korporativ madaniyat elementlari aksariyat hollarda hech qanday tahlillarsiz, milliy-madaniy omillarni e'tiborga olmasdan joriy etilishi va qo'llanilishi natijasida milliy korxonalarda boshqaruvning muntazam ravishda markazlashuviga va byurokratiya darajasining ortishi bilan bog'liq salbiy holatlarga barham berish zarurligi;

– mamlakatimiz korxonalarida menejerlarning xalqaro bozorlarga chiqishda nafaqat tilga oid, balki boshqaruv madaniyatiga oid bilim va malakalarining kamligi bilan bog'liq turli to'siqlarni bartaraf etish zarurligi;

– xalqaro hamkorlik va amaliyotni samarali tashkil etishda mamlakatimiz korxonalarining moddiy, mehnat va vaqt resurslaridan foydalanishda tashkiliy madaniyatning yetarli darajada shakllanmaganligi bilan bog'liq salbiy omillarni bartaraf etish zarurligi.

Bugungi kunda milliy va korporativ madaniyatga oid tafovutlarni o'rganish nafaqat menejerlarga, balki mehnat bozori subyektlari uchun ham juda muhimdir. Faol kasbiy javob reaksiyasi va zaruriy kasbiy malakaga ega bo'lmagan ishchi kuchining eksporti xorijiy mamlakatlarda ushbu tafovutlarni samarali hal etishi juda qiyin kechadi va ma'lum vaqt talab etadi. O'zbekistonda taqqoslama menejment fanini o'rganishga bo'lgan zarurat boshqaruv mehnatida inson omilining ortib borishi bilan ham izohlanadi. Bugungi kunda xorijiy mahsulot yoki iste'molchi bilan manfaatlari uyg'unlashmagan tadbirkorlik subyektini topish qiyin. Raqobat muhitida barcha korxonalar ishchi kuchini ijtimoiy kelib chiqishi, madaniy qadriyatlari va boshqa tafovutlaridan qat'iy nazar qamrab olishga intilishadi. Xorijning yetakchi kompaniyalari iqtidorli va malakali xodimlarni istalgan joydan izlab topish orqali raqobat ustunliklarini namoyon etadilar. Xilma-xillikni tan olish va yuqori baholash kelgusida tanlov jarayonining innovatsion yo'nalishini belgilab berishi mumkin. Masalan, United Airlines styuardessalar uchun Air Spanish, Air Portuguese, Air Japanese yo'nalishlaridagi maxsus toifalarni tashkil etgan bo'lib, xizmat ko'rsatuvchi personal salomlashish, imo-ishora, tabassum bilan bog'liq 40 ga yaqin xorijiy so'zlarni o'rganishadi. *Gaylord Opyrland* mehmonxonasi esa yirik xalqaro tadbiri o'tkazishga tayyorgarlik

ko'rish arafasida 7000 xodimni mehmonlarga xalqaro darajadagi xizmat ko'rsatishni ta'minlash uchun maxsus tayyorgarlikdan o'tkazgan. Albatta ishchilarning madaniyati mehmonlar madaniyatiga keng doirada yaqin bo'lmasada, xodimlarni yollashda ularning turli madaniyat va an'analarga ega mehmonlarning istak-xohishlari, kutishi va imo-ishoralarini anglay olishda yetarli darajada ziyrak bo'lishi talab etiladi [10,172]. Bundan ko'rinish turibdiki, madaniy institutsional tafovutlarga barham berish orqali boshqaruv samaradorligini oshirish taqqoslama menejmentning muhim tadqiqot yo'nalishlaridan biridir.

Shunday qilib, iqtisodiyotning globallashuvi, ishchi kuchining erkin harakati va almashinuvi, boshqaruvda zamonaviy axborot kommunikatsiya texnologiyalarining qo'llanilishi, kompaniyalar va mamlakatning raqobatbardoshligini oshirish menejmentning milliy modellarini taqqoslama tahlil qilishning bugungi kunda dolzarb vazifalardan biri ekanligini yana bir bor ta'kidlaydi.

Fanning asosiy vazifasi bo'lajak zamonaviy menejerlarning global iqtisodiy va madaniy muhitda madaniyatlararo kasbiy, ishbilarmonlik va tadqiqotchilik munosabatlarini samarali yo'lga qo'yish, turli mamlakatlarda menejment amaliyotining turli tafovutlarini aniqlash va ulardan boshqaruv samaradorligini ta'minlashda foydalana olishga o'rgatishdan iborat. Bu jarayonda fanning vazifalari quyidagi uchta darajada amalga oshirilishi maqsadga muvofiq:

- global daraja, ya'ni boshqaruv modellari va madaniy tafovutlar mamlakatlar darajasida olib qaraladi;
- mahalliy daraja, muayyan mamlakat darajasida boshqaruv modellari va etnik, milliy va korporativ tafovutlar o'rganiladi;
- individ darajasida, muayyan kompaniya yoki mamlakat vakilining tashkilot doirasidagi boshqaruv tajribasi, milliy qadriyatlari va madaniy taomillari o'rganiladi.

Fanning predmeti quyidagilarni o'rganishga qaratilgan:

1. *Madaniyatlarining teng ahamiyatliligi* ularning xilma-xilligiga asoslanadi. Tor ma'noda madaniyat jamoa a'zolarining alohida shakllangan va maxsus dasturlashtirilgan dunyoqarashlaridir. Madaniy omillar jamoa a'zolarini yoki jamoani bir-biridan farqlovchi belgi hamdir. Shuning uchun ham eng salbiy yoki eng ijobiy madaniyat bo'lmaydi.

2. *Madaniyatlararo masofaning mavjudligi* turli madaniyatlar o'rtasida o'zaro bog'liqlik va turdosh belgilar bilan tushuntiriladi. Ushbu masofa qanchalik yaqin bo'lsa, madaniyatlar shunchalik bir-birini takrorlaydi va ularga moslashuv oson kechadi.

3. *Madaniy kontekstning mavjudligi* – madaniyatlar o'rtasida tarixiy, siyosiy va iqtisodiy bog'liq bo'lgan jabhalar mavjudki, aksariyat ular ayrim elementlar orqaligina ifodalanishi yoki bog'lanishi ham mumkin. Masalan,

ko'pgina mamlakatlarda korrupsiya elementi sifatida baholanadigan guan-si – lobbizmning bir ko'rinishi xolos, ammo Xitoy, Yaponiya, Koreya va boshqa Osiyo xalqlarida oddiy mulozamat sifatida qabul qilinadi.

4. *Menejmentning madaniyat standartlari* muayyan korxona darajasida shaxslararo, bo'lim va bo'linmalararo aloqalar, qadriyat va xulq-atvor me'yorlarining aniq tizimlashtirishgan majmui mavjud bo'lish yoki shakllantirilishi lozimligini anglatadi.

5. *Milliy stereotiplar* – boshqaruv madaniyatida keng tarqalgan hodisa bo'lib, ma'lum jamoada turli madaniy omillarning individlar xulq-atvorida ifodalanishidir. Milliy stereotiplar kommunikatsiyaning asosiy to'sig'i bo'lishi ham mumkin.

6. *Madaniyatlararo tajriba* u yoki bu madaniy omillarga moslashishda juda muhim hisoblanadi. Bu tajriba shaxslararo kommunikatsiya, madaniy omillarning ijtimoiylashuvi, kasbiy malakada o'z aksini topadi.

7. *Multi-madaniy ko'nikmalar birinchidan*, menejerlar tomonidan xorijiy mamlakatning nafaqat tilini bilishi, madaniyati, qadriyatlari, axloq me'yorlari, xulq-atvor me'yorlari va muloqotning boshqa standartlarini ham puxta o'zlashtirishni talab etadi. *Ikkinchidan*, menejerlarning xorijiy hamkorning tili, madaniyati, qadriyatlari, axloq me'yorlari, xulq-atvor me'yorlari va muloqotning boshqa standartlarini ham puxta o'zlashtirmagan taqdirda ham samarali muloqotga erishish mumkinligidir. Amaliyotda menejerlar aynan ikkinchi vaziyatga ko'proq duch kelishadi.

1.2. Taqqoslama menejment fanining zamonaviy usullari, yondashuvlari, rivojlanish shart-sharoitlari va bosqichlari

Xalqaro yondashuv – mamlakatlar o'rtasidagi tafovutlarni aniqlashda menejment usullarini o'zaro taqqoslashni o'z ichiga oladi.

Ijtimoiy-madaniy yondashuv – madaniy yondashuv boshqaruv amaliyotida milliy, madaniy va etnik xususiyatlarning ta'sirini o'rganishga qaratiladi.

Universal yondashuv – madaniy omillarning ikkilamchi ekanligi, inson psixologiyasining universalligiga asoslangan yondashuv bo'lib, tor doiradagi madaniy tafovutlarni o'zgartirish maqsadga muvofiq emas deb hisoblanadi, chunki madaniy omillar ortiqcha darajada bo'rtirilgan bo'lib, barcha xalqlarda ham umumiy mushtaraklik mavjud. Ayniqsa, globallashuv jarayonlarida bu kabi tafovutlarga ehtiyoj umuman bo'lmaydi.

Klaster yondashuvi – har qanday sharoitda ham mamlakatlar bir-biridan iqtisodiy nuqtayi nazardan yoki iqtisodiy rivojlanish darajasi bilan farqlanadi. Taqqoslama iqtisodiy rivojlanish mamlakatlarni turli toifa

(klaster)larga ajratish uchun asosiy omildir. Shu sababli madaniy omillar ikkinchi darajali hisoblanadi.

Ijtimoiy-madaniy yondashuv – xalqaro menejerlarning ishbilarmonlik amaliyotida madaniy omillar va tafovutlar asosida farqlanishiga asoslangan bo‘lib, samaradorlik ham milliy xususiyatlarga bog‘liq deb tushuntiriladi. Buning asosiy sababi shundaki, turli millatlarda mehnat, vaqt, moddiy va moliyaviy resurslarga bo‘lgan munosabat tubdan farq qiladi. Shu bilan birga milliy xususiyatdan kelib chiqqan holda menejerlar va ishchilar o‘rtasidagi munosabat ham o‘ziga xos shakllanadi. Ayrim mamlakatlarda rahbar va xodim o‘rtasida juda katta masofa saqlangan holda ayrimlarida umuman mavjud emas. Gender masalalarda ham shunday.

Taqqoslama menejment fani bir vaqtning o‘zida *xalqaro menejment (International (and) Comparative Management)*, *Madaniy soha menejmenti (Cross-Cultural Management)* fanlari bilan ham uzviy bog‘liq bo‘lib, ularni to‘ldirishga xizmat qiladi. Madaniy soha menejmenti tor ma’noda milliy-madaniy tafovutlar hamda ular kesishuvida menejmentning ma’lum modeli shakllanishini o‘rganadi. *Xalqaro menejment* boshqaruvni xalqaro kompaniyalar darajasida ko‘rib chiqqan holda mehnat resurslarini boshqarishdagi milliy, madaniy va etnik tafovutlardan samarali foydalanishga qaratilgan. Taqqoslama menejment fani *tashkiliy xulq* fani bilan ham bog‘liq bo‘lib, ma’lum korxona doirasida ishlovchi turli ijtimoiy hayot, madaniyat va millatga taalluqli bo‘lgan insonlar jamoasini samarali boshqarishga qaratilgan.

Taqqoslama menejment nuqtayi nazaridan fanning menejerlarga qo‘yadigan qo‘shimcha talablar quyidagilardan iborat:

– **boshqaruv usullarining madaniy omillarga ta’sirchanligi** – boshqaruv qadimgi amaliyot va zamonaviy fan hisoblanadi. Har qanday boshqaruv usuli zaminida ma’lum bir xalq, etnik guruhning to‘plangan tajribasi yotadi. Shuning uchun ham ushbu usullarni bir korxonadan ikkinchisiga, mamlakatdan xorijga yoki aksincha qo‘llash har doim ham oson kechmaydi, samara bermaydi;

– **dunyoviy madaniyatning shakllanishi** – kishilik jamiyati taraqqiyotining barcha bosqichlarida ham madaniyatlarning o‘zaro uyg‘unlashib ketishi kuzatilgan. Shuning uchun ham milliy, etnik jihatdan xilma-xil bo‘lgan mehnat jamoalarida dunyoviy madaniyatdan foydalanish samarali hisoblanadi;

– **ishchi madaniyatining shakllanishi** (korporativ, ishlab chiqarish, kasbiy) – turli madaniy, milliy va etnik guruhga taalluqli insonlardan tashkil topgan mehnat jamoalarida mehnat sharoitlari va hududiy omillar asosida barcha uchun umumiy hisoblangan ishchi madaniyat shakllanadi;

– **madaniy moslashuvchanlik** – madaniyatlararo muloqot olib borish ko‘nikmalari menejerning mamlakatda yoki xorijda turli madaniy muhit sharoitida samarali boshqaruv faoliyatini olib borish imkonini beradi;

– **madaniy omillar mehnat unumdorligiga ta’sirini to‘g‘ri baholay olish** – turli madaniy, milliy va etnik guruhga taalluqli insonlarda mehnatga bo‘lgan munosabat, o‘z-o‘zini mehnatga ongli undash unumdorlik mezonini hisoblanadi;

– **madaniyatlar sinergiyasi** – etnik va madaniy xilma-xillik nafaqat jamiyat hayotida, balki korxonaning boshqaruvida ham samara keltiradi, xodimlarning ongli va foydali mehnat qilishiga, uzviy hamkorlarga aylanishini tezlashtiradi;

– **madaniyatlararo kommunikatsiya** – insonlarning o‘z-o‘zini baholay olishi, tasavvurlari, ijtimoiy jarayonlarga bo‘lgan munosabati, ehtiyoj, hohish va istaklari, axloqiy me‘yorlari madaniyati bilan asoslanishi va tushuntirilishi mumkin;

– **xalqaro biznes muhitining o‘zgaruvchanligi** – muayyan vaqt o‘tishi bilan menejerlar faoliyat yuritayotgan ishbilarmonlik amaliyoti boshqa amaliyotlar bilan uyg‘unlashib boradi va madaniy muhitning o‘zgarishiga olib keladi. Menejerlar har qanday yangilik va o‘zgarishlarga moslashuvchanlikni namoyon qilishlari lozim;

– **xalqaro darajadagi yetakchilik qobiliyatini namoyon qilish** – menejerlar turli mamlakat, turli etnik guruhlariga taalluqli kishilardan iborat mehnat jamoasida samarali boshqaruv faoliyatini olib borishi;

– **hissiyotga beriluvchanlik yoki idroklilikning madaniy omil ekanligi** – har qanday to‘plangan boy tajribasi va faoliyati muayyan madaniy muhit doirasida anglanadi va samarali ro‘yobga chiqadi.

Taqqoslama menejment fani menejmentning nisbatan yangi yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Mazkur yo‘nalishga oid eng muhim bo‘lgan va asosiy tadqiqot ishlari 1980–1990-yillarda AQSh va Yevropa olimlari tomonidan amalga oshirilgan.

Taqqoslama menejment yo‘nalishining paydo bo‘lishi avvalo boshqaruvda inson omilining ortib borishi bilan izohlanadi. Boshqaruvda inson omilining ortib borishi avvalo globallasuv, ishlab chiqarish va mehnat taqsimotining baynalminallashuvi va kooperatsiyasida, ayniqsa yetakchi kompaniyalarda gender tafovutlarning kamayib borishi, etnik xilma-xillikning ortib borishi bilan ham izohlashimiz mumkin. Demografik prognoz ma’lumotlariga ko‘ra, AQSh aholisining 35%ini irqiy va etnik guruhlar tashkil qiladi. 2050-yilga borib AQSh aholisining 52,8% oq tanlilardan, qolgan 48,2% turli millat vakillari va etnik guruhlardan iborat bo‘ladi. Xulosa qilib aytganda kompaniyalar o‘zlari istamagan taqdirda ham xilma-xillikka tayyor turishlari lozim. Kelgusida kompaniyalarda butun tanlov tizimini qamrab oladigan, tayyorlanadigan yoki rag‘batlantiriladigan oddiy xodimlar

bo'lmaydi. Yosh oilalar, yosh bolalarni tarbiya qiladigan yolg'iz ona (ota)lar, meros majburiyatlarni bajaruvchilar va boshqa ko'plab demografik tafovutdagi ishchi kuchi iqtisodiyotning barcha sohaslariga taklif etiladi. Zamonaviy kompaniyalarning menejerlari turli turmush tarzi, jamiyatning turli qatlamlariga taalluqli bo'lgan ishchi kuchining talab-ehtiyollariga sezgir bo'lishi talab etiladi [18,189]. Mamlakatimizda ham 130 ga yaqin turli millat va elatlar yashashini e'tiborga oladigan bo'lsak, hududiy boshqaruv sohasida ham taqqoslama menejmentning usul va uslublarini o'rganish davr talabiga aylanadi.

Xorijiy mamlakatlarda milliy boshqaruv amaliyotini taqqoslama tahlili 1950-yillardan e'tiboran rivojlana boshladi. Ayniqsa, ikkinchi jahon urushidan keyin AQSh, Yaponiya, janubiy-Sharqiy Osiyoning ayrim mamlakatlarining shiddatli rivojlanishi samaradorlik va iqtisodiy o'sishning milliy xususiyatlariga bog'liq ekanligi bilan bog'liq gipotezalar keng tadqiq qilina boshlandi. Xorijning rivojlangan aksariyat mamlakatlarida boshqaruvning madaniy omillari sohasiga oid tadqiqotlar juda ommalashib ketgan. Dunyo miqyosida madaniyatlararo aloqalar va tafovutlarni o'rganish bilan shug'ullanadigan 1500 dan ortiq tashkilotlar mavjud bo'lib, ularning ko'pchiligi ushbu yo'nalishda yetakchi kompaniyalarning turli darajadagi menejerlarining malakasini oshirishda ulkan muvaffaqiyatlarga erishishgan. Ayniqsa taniqli sotsiolog Richard Lyuis tomonidan tashkil qilingan institut tomonidan dunyoga mashhur Chevron Chemical, Bank of America, HP, Shell Trading kabi TMKga konsalting xizmatlari ko'rsatiladi. Oksford universitetida ham multi-madaniy menejment tadqiqotlari markazi mavjud.

Taqqoslama menejment nazariyasining rivojlanishi ko'p jihatdan G.Xofstede, G.Triandis, R.Kouz, A.Loran, L.Bond, F.Trompenaars, Ch.Xempden-Terner, N.Xayden, R.Tung, G.Kunts, O.Chayld, R.Lyuis, L.Teveno, L.Boltyanski va boshqalarning tadqiqotlari bilan ham bog'liq.

Fransuz tadqiqotchisi A.Loran (*Andry Laurent*) 1970–1980-yillarda menejmentning milliy xususiyatlariga oid tadqiqotlar o'tkazdi. Ushbu tadqiqotlarda Fransiyaning INSEAD institutida kasbiy tayyorgarlikdan o'tgan AQSh va Yevropa mamlakatlarining 817 nafar menejerlari so'rovdan o'tkazildi. Tadqiqotning muhim jihatlaridan biri TMK darajasida insonlarning madaniyati, xulq-atvori ma'lum darajada menejning xulq-atvoriga ta'sir ko'rsatsada, o'zining bazaviy madaniy xususiyatlari va qadriyatlarini ko'proq ro'yobga chiqarishini ko'rsatib berdi.

1960-yillardan boshlab menejment nazariyasi va amaliyotida shakllanib boshlangan bixeviorizm maktabi boshqaruv samaradorligi avvalo xarizmatik omillarga bog'liqligi, rahbarning xulq-atvori, bilimi, shaxsiy va milliy-etnik xususiyatlariga ham ko'p jihatdan bog'liq ekanligi haqidagi g'oyalarni ilgari surdi. Ayniqsa transmilliy korporatsiyalar (TMK), xalqaro qo'shma korxonalar faoliyatining jadallashuvi milliy madaniy tafovutlarning yanada

yaqqol namoyon bo'lishiga olib keldi. Milliy, madaniy, etnik xilma-xillik TMKning samaradorligi mezonini sifatida ushbu xususiyatlarning yanada chuqurroq o'rganilishini talab qildi.

Yuqorida ta'kidlaganimizdek, milliy-madaniy omillarning boshqaruv samaradorligiga bog'liqligi zamonaviy biznesning asosiy masalalaridan biridir. 1970-yillarda G.Xofstede (*Geert Hofstede*) tomonidan dunyoning 72 ta mamlakatida juda katta hajmdagi madaniyatlara tafovut va insonlarning mehnatga bo'lgan munosabatini tahlil qilishga qaratilgan tadqiqotlar o'tkazildi. Ch.Xempden-Terner (*Charles Hampden-Turner*) va F.Trompenaars (*Fons Trompenaars*)lar tomonidan milliy ishbilarmonlik madaniyati modellari ishlab chiqildi va nazariy jihatdan asoslandi. 1970–1986-yillar mobaynida o'tkazilgan ushbu tadqiqotlarning mohiyati boshqaruvda milliy xususiyatlarning ustunlik qilishi, tashkiliy madaniyatda esa mehnat jamoasini boshqarishning o'ziga xos modeli mavjud ekanligini tasdiqlashga qaratilgan edi.

1994–1997-yillarda amalga oshirilgan Global liderlik va tashkiliy xulq samaradorligi loyihasi – *GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program)* 60 ta mamlakatda G.Xofstede tomonidan ishlab chiqilgan parametrlar asosida 379 ta so'rov o'tkazdi va 17 mingdan ortiq menejerlar ishtirokini ta'minladi hamda turli madaniy muhitni menejerlarning tashkiliy xulq-atvoriga ta'sirini baholadi. Albatta, bular haqida ushbu o'quv qo'llanmaning boblarida batafsil ma'lumotlar keltiriladi.

Taqqoslama menejment fani taraqqiyotining zamonaviy bosqichi "inson manfaatlari" yo'nalishiga ega bo'lib, madaniy parametrlarni ekonometrik usullar yordamida miqdoriy jihatdan baholashga qaratilgan.

Mamlakatimizda ham "Taqqoslama menejment" atamasi 2000-yildan keyin paydo bo'ldi. Menejmentning turli soha va tarmoqlarda qo'llanilishi, mamlakatimiz olimlarining tashkiliy xulq-atvor masalalarini yoritishga qaratilgan monografiyalari, ilmiy maqola va tezislarda o'z aksini topdi. Jumladan taniqli olimlarimizdan dotsent R.I.Gimush (R.I.Gimush, F.M. Matmurodov, E.A.Shamurzayev. *Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. TAQI, 2007. 137 b*), professor F.M. Matmurodov (Matmurodov F.M. *Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. TAQI, 2011. 120 b*), professor R.S.Muratov (Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2011. 428 b) ilmiy-uslubiy ishlarida xalqaro kompaniyalar va ularda madaniy omillarning roli o'z aksini topgan.

Respublikamiz ijtimoiy-iqtisodiy hayotidagi tub o'zgarishlar, zamonaviy ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish texnologiyalarining tatbiq etilishi bilan ta'lim sohasida ham tub o'zgarishlar ro'y berdi. Zamonaviy texnologiyalarga asoslangan korxonalarda ishlab chiqarish va boshqarish faoliyati bilan shug'ullanuvchi kadrlarning bilimi, malaka va ko'nikmalari

ularga ta'lim berayotgan professor-o'qituvchilar tomonidan tayyorlangan va keng qamrovli sinovdan o'tkazilgan darslik va o'quv qo'llanmalar bilan ta'minlashiga ham bog'liqdir. Ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning bugungi bosqichda yangi avlod adabiyotlarini yaratilishining me'yoriy huquqiy asoslari bo'lgan "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni va "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi", Vazirlar Mahkamasining 1998-yil 5-yanvardagi "Uzluksiz ta'lim tizimini darslik va o'quv adabiyotlari bilan ta'minlashni takomillashtirish to'g'risida"gi 4-sonli, 2000-yil 29-maydagi "O'quv dasturlari, darslik va o'quv qo'llanmalarni qayta ko'rib chiqish va yangilarini yaratish bo'yicha Respublika Muvofiqlashtiruvchi komissiyasini tuzish to'g'risida"gi 208-sonli qarorlari ham "Taqqoslama menejment" fani rivojlanishida yangi bosqichni boshlab bergan desak xato bo'lmaydi.

1.3. Zamonaviy iqtisodiy munosabatlarda O'zbekistonda menejmentning yangi modelining shakllanishi va rivojlanish muammolari

Ijtimoiy-iqtisodiy hayotning barcha jabhalarida boshqaruv samaradorligini oshirish, ayniqsa, davlatning ijtimoiy rolini oshirishga qaratilgan davlat xizmatlari ko'rsatishni takomillashtirishga qaratilgan chora-tadbirlar asosida davlat aralashuvining ma'lum darajada cheklash mamlakatni rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlarida o'z aksini topgan. Sobiq ittifoq amaliyotidan meros bo'lib qolgan samarasiz boshqaruv usullari, ma'muriy buyruqbozlik illatlari, byurokratik tamoyillarning salbiy oqibatlari mamlakatimizda nafaqat davlat boshqaruvida, balki xususiy sektorda ham menejmentning yangi modellarini shakllantirish zaruratini keltirib chiqarmoqda.

Ayniqsa, sobiq ittifoq amaliyotida noto'g'ri qo'llanilgan va talqin qilingan "veber byurokratiyasi" jamiyatning barcha jabhalarida rasmiy qonun, qoida va qat'iy ko'rsatmalarga asoslangan avtoritar boshqaruv uslubining shakllanishiga olib keldi. Qaror qabul qilish tizimining sustligi, ma'muriy buyruqbozlik tizimining axloqiy prinsiplarga, qoidalarga juda ham qattiq amal qilish, zamonaviy shart-sharoitlarga moslashuvchan emasligi, faoliyatning mijozlarga yo'naltirilganlik tamoyiliga asoslanmaganligi ittifoq davlatlarining, jumladan O'zbekiston Respublikasining ham postmodernizm, postindustrial jamiyatga o'tishiga to'sqinlik qildi. Korxonalarda mehnat jamoalari, davlat darajasida esa jamiyat ehtiyojlarining zaruriy darajada qondirmasligi oqibatida boshqaruvga bo'lgan ishonch yo'qolib bordi. Bu esa o'z navbatida barcha sohalarida boshqaruvning menejerial yo'nalishini keng joriy qilishning dolzarb vazifa ekanligini keltirib chiqardi.

Menejerial yo'nalish 1980-yillardan e'tiboran keng targ'ib qilina boshlangan bo'lsada, samarali boshqaruv falsafasi sifatida 1960-yillardayoq

ilmiy jihatdan asoslab berilgan edi. Sobiq sotsialistik mamlakatlar amaliyotida samarali qo'llangan ushbu yo'nalish davlat boshqaruvini isloh qilish sifatida 1990-yillarda keng tatbiq qilindi va "yangi davlat menejmenti" (New Public Management) sifatida talqin etildi.

Yangi davlat menejmenti – davlatning institutsional tizim shaklidan davlat xizmatlari ko'rsatuvchi tuzilma sifatida transformatsiyalashuvi bilan bog'liq ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruv faoliyatidir.

Dastlab Piter Oykon ilmiy ishlarida yoritilgan "ijtimoiy tanlov nazariyasi va menejerizmning uyg'unligi" bugungi kunda aksariyat mutaxassislar tomonidan ma'qullanadi [35]. Taniqli sotsiolog R.Fogel ham quyidagi formulani tasdiqlaydi:

Yangi davlat menejmenti = Ijtimoiy tanlov + Menejerizm.

umuman olganda yangi davlat menejmenti aynan davlat boshqaruvini sohasi uchun qo'llaniladi deyishimiz noto'g'ri. Chunki, bu menejment usullarining bir vaqtning o'zida xususiy sektor bilan hamkorlikda qo'llanilishi, mehnat jamoalari va jamiyatning boshqaruviga oid ehtiyojlarini yuqori darajada qondirishga qaratilgan faoliyatdir [36]. Bir vaqtning o'zida "yangi davlat menejmenti"ni boshqaruvning yangi maktabi deyishimiz ham mumkin. Masalan, 1950-yillarda menejmentning asosiy g'oyasi maqsad va missiyaga qaratilgan holda maqsadlarga yo'naltirilgan menejment (Management by Object), 1970-yillarda Yaponiyaning sifat to'garaklari (Quality Circle Quality), 1980-yillarda korporativ madaniyat va sifatni boshqarish (Total Quality Management TQM, ISO 9000), 1990-yillarda T.Piters va R.Uotermenning "7-S" (Strategy, Structure, Systems, Stuff, Style, Skills, Shared Values) tamoyillariga asosiy urg'u berildi va kompaniyaning asosiy muvaffaqiyat garovi sifatida olib qaraldi.

Albatta, yangi davlat menejmenti M.Veberning byurokratiya tamoyillarini, F.Teylorning ilmiy menejment, A.Fayolning ma'muriy boshqaruv tamoyillarini rad etmaydi. Mohiyatan olganda byurokratik boshqaruv, teylorizm, ma'muriy menejment ham maqsadlarga yo'naltirilgan menejmentdir. Bunda rahbariyat qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun qat'iy tartib-qoida va ko'rsatmalarni ishlab chiqadi, vertikal yo'naltirilgan axborot almashinuvi va qaror qabul qilish tizimini shakllantiradi. Yangi davlat menejmenti ham ularni rad etmagan holda vakolatlarni norasmiy yetakchilar, yirik biznes vakillari, mahalliy davlat va boshqaruv organlari doirasida samarali taqsimlashni ko'zda tutadi. Aynan ular mehnat jamoasi va jamiyat a'zolarining asosiy manfaatlari, ehtiyoj va talablari to'g'risida katta hajmdagi va ishonchli ma'lumotlarga ega bo'lishadi. Mehnat jamoasi va fuqarolarning boshqaruv faoliyatiga bu darajada yaqinlashuvi boshqaruvning "qora quti" emasligini ta'minlaydi, siyosiy jarayonlarning ham samaradorligini oshiradi.

Zamonaviy iqtisodiy munosabatlarda yangi davlat menejmenti tamoyillariga bo'lgan zaruratning ortib borishini quyidagilar bilan ham izohlashimiz mumkin:

Iqtisodiyotning barcha sohalarida byudjet mablag'larining qisqarib borishi – byudjetning qisqarish jarayoni (*Budget cuts*) korxona yoki jamiyatning har qanday jabhasida boshqaruvga yo'naltiriladigan markazlashgan mablag'larning qisqarishidir. Buning natijasida samarasiz va takrorlanuvchi vakolatlarga ega boshqaruv tuzilmalarini moliyalashtirishdan voz kechiladi va ularning soni qisqartirilgan holda qiymat yaratish sohasiga jalb qilinadi. Bu o'z-o'zidan byurokratiya darajasi (*bureaucracy downsizing*)ning ham kamayishiga olib keladi. Korxona darajasida esa ishlab chiqarishda ishtirok etmaydigan xodimlar soni qisqargan holda foydaning ortishi va manzilli sarflanishi kuzatiladi. Byudjet mablag'larining tejalishi to'g'risidagi “davlat boshqaruvi xarajatlari” yoki “ma'muriy xarajatlar” moddalariga mablag'larni tejash sifatida qaralishi noto'g'ri. Bu birinchi navbatda har bir xodimning qiymat yaratish jarayonida faol ishtirok etishini ta'minlash, ma'muriy to'siqlar (ruxsat berish taomillari, tekshirish, taftish va shu kabilar)ni imkon qadar cheklash sifatida tushunilishi lozim.

Xususiy lashtirish – resurslarni oqilona taqsimlashga qaratilgan faoliyat bo'lib, neoavstriya maktabi, neoinstitutsionalizm yo'nalishi, xususan, P.Druker ishlarida ham o'z aksini topgan. Xususiy lashtirish ham ijtimoiy tanlov nazariyasiga asoslangan holda kapitalistik yoki sotsialistik qutbda emas, balki barcha mulkdor bo'lgan jamiyat – kapitalistik sotsializmda yashashga, faoliyat yuritishga haqli ekanligini ilgari suradi.

Tashqi kontraktatsiya (*Contracting out*) – korxona va tashkilotlarda, jumladan davlat boshqaruvida ham xaridlar tizimini maqbullashtirishga qaratiladi. Bu avvalo davlat xaridlariga xususiy sektorni ham jalb qilishni ko'zda tutadi.

Iste'mol sertifikatlari (*iste'mol taloni*) – ijtimoiy ahamiyatga ega bo'lgan tovar va xizmatlar iste'molini rag'batlantirishda korxona menejerlari yoki davlat organlarining rolini kuchaytirishni ko'zda tutadi. Iste'mol sertifikatlari aholining ijtimoiy tabaqalanishini kamaytirgan holda jamiyat a'zolarining boshqaruv tizimiga ijobiy munosabatini ham kuchaytiradi.

Iste'molchilar konsepsiyasi – jamiyat a'zolarining iste'molchi sifatida olib qaralishi. Fuqarolar bir vaqtning o'zida davlat xizmatlari iste'molchilari hisoblanishadi.

Raqobat – boshqaruv faoliyatida raqobatning shakllanishi o'ziga xos menejment modelini shakllantiradi. Natijada menejerlar erkin tanlanishi, yollanishi, mustaqil qarorlar qabul qilishi hamda ijtimoiy mas'uliyatining ortishiga olib keladi.

Siyosat va ma'muriy faoliyatning alohida ekanligi – ma'muriy faoliyat avvalo korxona va tashkilotlar yoki davlat tuzilmasida turli reglamentlarni

ishlab chiqish orqali boshqaruv samaradorligini oshirishga yo'naltirilgan. Siyosat esa alohida faoliyatdan iborat bo'lib, siyosiy vositalar orqali hukmronlikka erishishga qaratiladi.

Nomarkazlashuv – Mahalliy ahamiyatga molik bo'lgan ijtimoiy faoliyat yoki xizmatlar faqat ushbu bo'g'in (bo'lim, filial, tsex) a'zolariga yoki hudud (viloyat, tuman) aholiga asqotadi. Bu holda mahalliy hamjamiyatlar o'zlari uchun zarurroq bo'lgan tovar va xizmatlarning xususiyati haqida va qanday qilib uni samaraliroq ishlab chiqarish yoki taqdim etishni yaxshiroq biladi. Bunday afzallik ayniqsa jamoat xarakteridagi xizmatlarni ishlab chiqishda ularning mahalliy ehtiyojlarga mos kelishi jihatidan qimmatlidir. "Xo'jalik muammolari avvalo mahalliy darajada hal qilinishi lozim" degan tamoyilga asoslanish, ya'ni yuqori darajadagi institutlar quyi darajadagi institutlar bajara olmaydigan yoki samarasiz bajaradigan xizmatni ko'rsatishi lozim.

Natijalarni hisobga olish va baholash tizimini yaratishning zarurligi – korxonada nafaqat ishchilarning faoliyati baholanishi, balki menejerlar faoliyati ham uzluksiz baholanib borishi, bunga imkon beruvchi baholash tizimi yaratilishi ham zarur. Davlat boshqaruvida ham davlat xizmatchilari davlat organlari tasarrufida saqlab qolinadigan vazifalaridan kelib chiqqan holda, ularni bajarishning aniq tartib-qoidalarini ishlab chiqishlari, bu tartib-qoidalar davlat organlari hamda davlat xizmatchilarining majburiyatlarini qat'iy belgilab berishi, ularning faoliyatini amaliy baholash va nazorat qilish imkoniyatini yaratishi lozim.

Natijalar auditi, hisob va moliyaviy menejmentni yaxshilash – korxona va tashkilotlar yoki davlat boshqaruvining shaffofligi avvalo undagi hisob hamda moliyaviy xo'jalik faoliyatini tashkil qilish va baholashga ham bog'liq bo'ladi.

Strategik rejalashtirish va boshqaruv uslubining o'zgarib borishi – sifatli davlat boshqaruvi (korruptsiyaga qarshi kurashish, qabul qilinayotgan qarorlarning shaffofligini oshirish, davlat xizmati va vazifalari sifatini yuksaltirish) jamiyatning barcha a'zolari orasida adolatli taqsimlanayotgan iqtisodiy o'sish, shuningdek, qashshoqlikni kamaytirish va inson salohiyati rivojlanishi uchun imkoniyatlarni kengaytirishga erishishning zarur vositasi sifatida qaralmoqda.

Elektron hukumat (e-government)ni joriy etish – nazariy asoslanmagan bo'lsada, korxona rahbariyati yoki davlat boshqaruvida barcha funktsiya va vazifalarning to'liq amalga oshirilishini ta'minlovchi vositadir. Xalqaro amaliyotda boshqaruv jarayonlarini optimallashtirish, shu jumladan, "elektron hukumat"ni joriy qilishda ma'muriy va xizmat reglamentlari ko'p tarqalgan. Hozirgi paytda, O'zbekistonda bunday reglamentlarning muqobili

sifatida idoralar haqida qoidalar va lavozim yo'riqnomalari yuzaga chiqyapti. Ma'muriy va xizmat reglamentlari korxonaning va davlat boshqaruv organlari hamda xodimlarining tartibi va mumkin bo'lgan harakat variantlarini aniq belgilab beradi hamda o'zboshimcha qaror chiqarish imkonini cheklab, boshqaruv faoliyatini nazorat qilish uchun asos yaratadi. Ularni joriy qilish boshqaruvning barcha bo'g'inlarining o'zaro aloqa jarayonini optimallashtiradi va faoliyatning jamiyat uchun shaffof ekanligini ta'minlaydi. Elektron reglamentlar amalda kundalik hayotda foydasiz bo'lgan zamonaviy xizmat ko'rsatish qoidalari va xizmat ko'rsatuvchi tuzilmalar haqidagi qoidalardan farqli ravishda amaliy foyda keltirishi mumkin bo'lgan boshqaruv vositalariga aylanadi. Ularning ishlab chiqilishi alohida boshqaruv jarayonlarini unifikatsiyalash va standartlashtirish imkonini beradi hamda davlat organlari faoliyatini funksional va operatsion tamoyilga asoslangan holda tashkil qilishga imkon yaratadi.

"Elektron hukumat"ning joriy etilishi natijasida boshqaruvning barcha sohalarida tashkiliy o'zgarishlar sodir bo'ladi. Yana bir muhim jihati shundaki, boshqaruvning turli sohalarida qo'llaniladigan axborot kommunikatsion texnologiyalar yoki ularning tahliliy funksiyalari kelgusida menejerlar yoki davlat xizmatchilari tomonidan turli mazmunda talqin etilishi yoki turli maqsadlarda qo'llanilishini e'tiborga olgan holda dasturiy vositalar kelgusida institutsional blokirator vazifasini bajarishi, yoki yangicha rivojlanish imkoniyatlarini yaratib berishi mumkin bo'ladi [31]. Masalan, mamlakatimizda davlat xizmatlari portalining keng joriy etilishi natijasida ko'pgina tashkilotlarning ruxsat berish taomillariga chek qo'yildi, natijada tashkilotlarning byurokratik tushdagi ushbu vazifalari pullik xizmat turiga aylantirilish orqali qo'shimcha mablag' topish imkoniyati paydo bo'ldi, davlat byudjetining g'azna ijrosini elektron hisob tizimiga o'tkazilishi natijasida esa byudjet muassasalarining moliyaviy xo'jalik faoliyatini asossiz taftishdan o'tkazishga barham berildi, operativ hisobning yanada soddalashuviga olib keldi.

1.1-jadval

Yangi davlat menejmenti elementlarining O'zbekiston sharoitida qo'llanilishi

Asosiy elementlar	Amalga oshirilgan ishlar va kutilgan natijalar
Byudjet mablag'larining qisqarishi	Mamlakatimizda amalga oshirilgan, islohotlarning asosiy maqsadiga aylangan, holda qo'shimcha mablag' topish, byurokratiya darajasini optimallashtirish, vakolatlarga barham berish orqali amalga oshirilgan ishlar va kutilgan natijalar

	oshirilmoqda. Biroq, davlat boshqaruvi xarajatlarining tejalishiga hanuz erishish imkoni bo'lmayapti
Xususiy lashtirish	O'tkazilgan iqtisodiy islohotlar natijasida mulkchilik sohasida ham menejment sohasida ham keng qamrovli islohotlar amalga oshirildi, lekin yetarli darajada kutilgan samaraga erishish imkoni bo'lmadi
Iste'molchilar bilan ishlash tizimining samaradorligi	Korxona va tashkilotlarda mizojlar bazasining tashkil qilinishi, boshqaruv faoliyatida davlat xizmatlari ko'rsatish, yagona darcha tizimlari orqali amalga oshirilmoqda
Nomarkazlashuv	Samarali amalga oshirildi
Strategik rejalashtirish	O'rta muddatli (3-5 yil) davrlarda amalga oshirilmoqda
Barcha faoliyat sohalari uchun raqobat muhitini shakllantirish	Samarali amalga oshirilmoqda
Natijalarni baholash	Boshqaruv xodimlari faoliyatini baholash sifatida barcha hududlarda amalga oshirilmoqda va "yo'l xarita"larida ko'zda tutilgan
Menejment uslubining o'zgarishi	Qisman amalga oshirilmoqda
Milliy hisoblar tizimini taklomillashtirish	Xalqaro standartlar (IPSAS)ga o'tish ishlari boshlab yuborilgan
Kadrlar menejmenti (tayyorlash, qayta tayyorlash, motivatsiya)	Ijtimoiy-iqtisodiy hayotning barcha sohalarida keng tatbiq etildi
Iste'mol sertifikatlari	qo'llanilmoqda
Siyosat va ma'muriy faoliyatning alohida ekanligi	Boshqaruv xodimlarining bevosita siyosiy faoliyat bilan shug'ullanishi cheklanganligi bilan amalga oshirilmoqda
Axborot texnologiyalarining qo'llanilishi	"elektron hukumat", "smart regulation" kabi yo'nalishlarda faol tatbiq etilmoqda
Korrupsiyaga qarshi kurashish	Korrupsiya indeksi (CPI)ni pasaytirish bo'yicha chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda
Sifat menejmenti tizimlarining joriy etilishi (TQM, ISO, CAF, EFQM)	Ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishning turli sohalariga ISO tizimlari joriy qilingan, ta'lim va sog'liqni saqlash tizimida CAF tizimini joriy etish loyihalari ishlab chiqilgan

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, O'zbekiston Respublikasida ham yangi davlat menejmenti yoki menejerial boshqaruv tamoyillari keng

qamrovli joriy etilmoqda. Bundan xulosa qilishimiz mumkinki, ushbu tamoyillar asosida milliy menejment modeli shakllanishi bosqichida turibdi.

O‘z-o‘zini nazorat va muhokama qilish uchun savollar

1. Taqqoslama menejment fanining mohiyati va dolzarbligi nimalardan iborat?

2. Fanning predmeti, maqsad va vazifalarini tushuntirib bering.

3. Taqqoslama menejment fanining zamonaviy usullari qaysilar?

4. Taqqoslama menejment fanini o‘rganishning asosiy yondashuvlarini yoritib bering. Ushbu yondashuvlar doirasida o‘tkazilgan empirik tadqiqotlarni guruhda muhokama qiling. Har bir yondashuv bo‘yicha qisqacha adabiyotlar sharhi o‘tkazing.

5. Xorijiy mamlakatlarda taqqoslama menejment fani rivojlanishining shart-sharoitlari va sabablarini tushuntirib bering.

6. O‘zbekistonda taqqoslama menejment fanining rivojlanish shart-sharoitlari va bosqichlarini yoritib bering.

7. O‘zbekistonda menejmentning zamonaviy milliy modelining shakllanishi qanday omillarga bog‘liq? Ushbu modelga xos bo‘lgan asosiy xususiyatlarda nimalar aks etishi mumkin.

2-BOB. MENEJMENT ILMIY MAKTABLARINING TAQQOSLAMA TAHLILI

- 2.1. Menejmentning ilmiy boshqarish maktabi
- 2.2. Menejmentning ma'muriy boshqaruv maktabi
- 2.3. Menejment nazariyasining inson munosabatlari maktabi
- 2.4. Menejmentning axloqiy fanlar maktabi
- 2.5. Menejmentning boshqaruv ilmi maktabi
- 2.6. Menejmentning zamonaviy nazariyasi

2.1. Menejmentning ilmiy boshqarish maktabi

Ilmiy boshqarish maktabi (1885–1920) – F.U.Teylor, F.Gilbert, L.Gilbert va G.Gantlarning nomlari bilan bog'liq. Ular qo'l mehnati bilan bog'liq ishlarni kuzatish, o'lchash, mantiqiy tahlil qilish asosida ortiqcha xatti-harakatlarini qisqartirish va takomillashtirish, samaradorligini oshirish mumkin ekanligini isbotlashga harakat qilishgan. Natijada, ilmiy boshqarish nuqtayi nazaridan murakkab tashkilotlarni boshqarish tarixida burilish yasadi. Tashkilotlarni boshqarish faoliyati alohida mutaxassislik sifatida tan olinib boshlandi. Birinchi marta amaliyotchi rahbarlar ishlab chiqarishni tashkil etish hamda uni boshqarishda fan va texnika yutuqlaridan foydalanish amalda yuqori darajadagi samaradorlikni ta'minlashiga ishonch hosil qildilar, shuningdek, boshqaruvning ilmiy nazariyasi haqida gap ketganda Amerikalik G.R. Taun ham e'tiborga olinadi. U 1886-yilda chop etilgan "Injener – iqtisodchi sifatida" nomli maqolasida boshqaruvga alohida faoliyat sohasi sifatida qarash lozimligini, shu paytgacha qadar bu faoliyat rahbarlar tomonidan odatda intuitiv ravishda amalga oshirilib kelinayotganligi, uning injener mehnati bilan teng murakkablik va muhimlikdagi bilimlar sohasiga egaligini ta'kidlagan. G.R. Taun o'sha davrda rahbarlarning o'zaro hamjihatlikda ish olib borishmaganliklarini, o'zaro tajriba almashinish masalasiga jiddiy yondashmaganliklarini va boshqaruvning uzoq davr mobaynida to'plangan amaliy tajribalari va nazariy qarashlarining yagona tizimga keltirilmaganligini ko'rsatib bergan.

F.U. Teylor (1856–1915) – mashhur amerikalik tadqiqotchi, amaliyotchi, injener va menejment nazariyasi asoschisidir. U quyi va o'rta pog'ona xodimlarini boshqarish masalalari bilan shug'ullangan va ijrochi rahbarlarning funksional imkoniyatlarining ilmiy asosini yaratgan. F.U. Teylor ko'plab ilmiy ishlar muallifi hamdir. 1911-yilda F.U. Teylor o'zining an'anaviy ravishda menejmentni ilm va tadqiqotning mustaqil sohasi deb tan olinishining boshlanishi deb hisoblagan "Ilmiy boshqaruvning

tamoyillari” kitobini nashr etdi. Albatta, tashkilot maksadlariga unumli ravishda erishish uchun uni tizimlashtirilgan holda boshqarish tushunchasi darhol paydo bo‘lmagan. Bu konsepsiya uzoq muddat mobaynida, XIX asrning o‘rtalaridan boshlab asrimizning 20-yillarigacha rivojlanib kelgan. Shuningdek, menejmentning alohida fan sifatida qaralishiga asosiy omillar birinchidan o‘sha davrda Angliyada boshlangan sanoat revolyutsiyasi, sanoat korxonalarining mexanizatsiyalashuvining kuchayishi va texnika ko‘magida yuqori foyda olish deb qaralsa, ikkinchi tomondan ish bajarishni takomillashtirishga qiziquvchi ayrim tadbirkorlarning tashabbusi bo‘lishi mumkin. Ammo, menejmentning o‘zi tashkilotning rivojlanishiga va muvaffaqiyatiga jiddiy hissa qo‘shadi degan g‘oya ilk bor Amerikada paydo bo‘lgan. Teylorning g‘oyalari o‘sha paytdayoq yirik kompaniyalar amaliyotiga joriy etilgan. Bundan tashqari u ishchilar mehnatiga haq to‘lashning tarif tizimini joriy etdi. Ishlab chiqarish jarayoniga tanaffuslar, “yuqori samaradorlikka yuqori ish haqi” tizimini joriy etish hisobiga u boshqaruvning asosiy maqsadi: “eng kam mehnat sarfi evaziga yuqori ish haqi”ga erishdi [2,17].

Teylorning mehnatni ilmiy tashkil etish tizimi quyidagi besh tamoyilga asoslangan:

- vaqt sarfini, harakat, mehnatni ilmiy asosda o‘rganish, ishni optimal uslublar asosida ishlab chiqish;
- boshqaruvchilar va ishchilar o‘rtasida javobgarlikni adolatli taqsimlash, ishlab chiqilgan standartlarga qat’iyan amal qilinishi;
- ishchilarni tanlash, o‘qitish va ish joylariga taqsimlanishi ularning foyda keltirish imkoniyatiga qarab o‘tkazish;
- mehnatning natijasiga qarab haq to‘lash, iqtisodiy rag‘batlantirish tizimini joriy etish (ish haqi+mukofotlar);
- ixtisoslashgan yo‘nalishlar bo‘yicha nazorat qiladigan funksional menejerlardan foydalanish.

Teylorning ilmiy tadqiqotlari boshqaruvni ratsionallashtirish, mehnat jarayonini ratsionallashtirish, jismoniy mehnatni hamda ishlab chiqarishni tashkil etishni tarkibiy qismlarga (elementlarga) ajratish (yoyish), mehnat jarayonida mexanik harakatlarni tahlil qilish bilan bog‘liq qator boy ilmiy xatti-harakatlarni chiqarib tashlash, ishning o‘ta darajadagi to‘g‘ri usullarini ishlab chiqish, hisob va nazoratda eng yangi sistemalarni kiritishdan iborat. Teylor metallarga metall bilan ishlov berish jarayoni, ushbu jarayonda tezlik, burchak, qayi metall kesuvchi yoki kesiladiganligi, belkuraklarning hajmi, qancha yuk ko‘tara olishini va boshqalarni ham sinchkovlik bilan o‘rgangan.

Frenk Gilbert (1871–1924) – amerikalik quruvchi-injener, ishlab chiqarish jarayonida jismoniy mehnatni takomillashtirish masalalari bilan shug‘ullangan. Birinchi bo‘lib mikroxonometr yordamida mehnat jarayonini o‘rgangan va keraksiz harakatlarni olib tashlashga tavsiyalar ishlab chiqqan.

F.Gilbert "Mehnatni ilmiy tashkil qilish alifbosi" va "mehnat harakatlarni o'rganish" kitoblari muallifi.

L.Gilbert (1874–1966) – amerikalik injener, amaliyotchi. Turmush o'rtog'i Frenk Gilbert bilan birgalikda ishlab chiqarish jarayonida jismoniy mehnatni takomillashtirish masalalari va ishchi mehnati samaradorligining texnik jihatlarini tadqiq etish bilan shug'ullangan. Ishlab chiqarishda inson omilining ahamiyatini o'rgangan va birinchi bo'lib kadrlarni yollash, tanlash va ularni qayta tayyorlashni yo'lga qo'ygan.

Genri Lourens Gantt (1861–1919) – amerikalik injener-konsultant. 150 dan ortiq ilmiy maqolalar, 10 dan ortiq patent va "Mehnat, ish haqi va daromad" (1910), "Sanoat rahbarligi" (1916) va "Mehnatni tashkil etish" (1919) kitoblari muallifi. Menejment asoschilaridan biri. Ishlab chiqarishni rejalashtirishga oid karta-sxemani ixtiro qilgan. Bu ixtirosi bugungi kunga qadar o'z ahamiyatini yo'qotmagan Gantt diagrammasidir.

2.2. Menejmentning ma'muriy boshqaruv maktabi

Ma'muriy (klassik) maktab (1920–1950) – ushbu maktab namoyandalari boshqaruvning funksiyalari va tamoyillarini ishlab chiqishgan va tashkilotni boshqarishga tizim sifatida yondashishgan. Ma'muriy maktab asoschilariga A. Fayol, L. Urvik, D.D. Muni, A.K. Rayli, L. Gyuliklarni kiritishimiz mumkin [2,16]. Ilmiy maktab namoyandalaridan farqli ravishda ushbu maktab asoschilari yuqori pog'ona rahbarlariga asosiy e'tibor qaratishgan va bu borada amaliy ish tajribasiga ega bo'lishgan. Masalan:

A.Fayol (1841–1925) – fransuz tog'-kon injeneri, Liondagi metallurgiya kombinati (Commentry-Fourchambault Decazeville Combine) prezidenti, ishlab chiqarishni boshqarishning chiziqli nazariyasini yaratgan. 20 dan ortiq ixtiro muallifi. Boshqaruvning 14 tamoyilini yaratgan. Menejmentga oid "Umumiy va sanoat boshqaruvi", "Mehnatni ilmiy tashkil etish", "Pozitiv boshqaruv", "Boshqaruv ta'limoti" kitoblari muallifi. A.Fayol tomonidan ishlab chiqilgan tamoyillarini boshqarish fanining mustaqil natijasi deb tan olish kerak. Shuning uchun ham A.Fayolni amerikaliklar menejmentning otasi deb atashadi. Fayol boshqaruvni universal jarayon sifatida talqin etgan va prognozlashtirish, rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, tartibga solish va nazoratdan iborat deb qaragan.

L.Urvik – Angliyadagi konsultatsiya firmasi asoschisi (1934), Jenevadagi xalqaro boshqaruv institutiga rahbarlik qilgan; menejmentga oid qirqqa yaqin kitob, risola va maqolalar muallifi. 1943-yilda boshqaruv tamoyillarining umumiy tizimini taklif etgan.

D.D. Muni – amerikalik iqtisodchi, 1931-yilda tashkilot tamoyillarining umumiyligini asoslab bergan.

A.K. Rayli – menejment nazariyasi asoschilaridan biri, vakolat va majburiyatlarning samarali uzatilishini ifodalovchi departamentalizatsiyani.

L.Gyulik – boshqaruv masalalari bo'yicha yirik mutaxassis, A.Fayol nazariyasini rivojlanishiga katta hissa qo'shgan. U ma'muriy faoliyatning funksiyalarini asoslab bergan, shuningdek, "tashkilotlar nazariyasi" kitobi muallifi.

M.Veber (1864–1920) Teylorning ishlarini nazariy jihatdan asoslab bergan. Boshqa tomondan M.Veber ma'muriy tuzilmalarni tashkil etish masalalari bilan shug'ullangan va ideal tashkilot nazariyasini yaratgan. Uning g'oyalari mohiyati quyidagicha:

1. Mehnat taqsimoti, bunda hokimiyat va javobgarlik rahbarlar va xodimlar o'rtasida aniq ifodalanadi, shuningdek, rasmiy majburiyatlar sifatida qonuniylashtiriladi.

2. Lavozimlar yoki odamlarning egallab turgan pozitsiyasi ierarxiyada namoyon bo'ladi va skalyar zanjir tamoyili bo'yicha amal qiladi.

3. Tashkilotning barcha a'zolari ularning texnik kvalifikatsiyasi bo'yicha rasmiy imtihonlar yoki malakani oshirish yo'li bilan tanlanadi.

4. Mansabdor shaxslar lavozimlarga saylanishi emas, balki tayinlanishi kerak.

5. Administrativ (ma'muriy) lavozimlar aniq belgilangan ish haqi uchun ishlaydilar.

6. Administrativ (ma'muriy) lavozimdagi xodim o'zi ishlayotgan kompaniyaning mulki hisoblanmaydi.

7. Administrativ (ma'muriy) lavozimdagi xodimlar qat'iy belgilangan qoidalar, intizom asosida ishlaydilar.

2.3. Menejment nazariyasining inson munosabatlari maktabi

Menejmentning ilmiy va ma'muriy maktab asoschilari boshqaruvda psixologiyaning ahamiyatini e'tiborga olishmagan. Ular asosiy e'tiborni samaradorlikka va foydani ko'paytirishga qaratishgan. Inson munosabatlari maktabi (human relations) menejment nazariyasining o'ziga xos yo'nalishi bo'lib uning diqqat markazida inson omili turadi. Bu bilan ular ma'muriy maktabning kamchiliklarini to'ldirishga harakat qilishgan va shu sababli odatda neoklassik maktab deb ham yuritilgan.

Inson munosabatlari maktabi va ular tomonidan yaratilgan model keng ko'lamli va uzoq davom etgan ijtimoiy tajriba, ya'ni Illinoys shtati, Chikago shahri yaqinidagi Xotorn shaharchasida joylashgan "Uestern Elektrik" ("Western Electric") elektrotexnika kompaniyasidagi tadqiqotlarning natijasida shakllandi.

Xotorn tajribasi – ish sharoitlari va ishlab chiqarish samarasi orasidagi bog'liqlikni o'rganish edi. Bu tajriba o'sha davrdagi hukmron bo'lgan "ilmiy

(nazariy) menejment” nazariyasini mantiqiy rivojlanishiga olib keldi. Buyuk kashfiyotlar bilan ko‘pincha sodir bo‘ladigan kutilgan natija bo‘lmadi. Bexosdan olimlar ilmiy menejmentdagi “insoniy munosabatlar” nazariyasi tug‘ilishiga olib keldi. Ushbu tajribalar 1924-yildan 1940-yilga qadar davom etdi (tajriba jarayonida Edison, E.Meyo, AQShning fan bo‘yicha notijorat milliy kengashi vakillari qatnashishgan). E.Meyoning ishlari Teylorning “ratsional ishchi” konsepsiyasini “ijtimoiy ishchi” konsepsiyasiga almashinishiga zamin yaratdi. Odimlarning o‘z ishiga munosabatini belgilovchi omillar qattiq va haddan tashqari nazoratning bo‘lmasligi eng asosiy haqiqat (omil) ekanligini ko‘rsatdi. Boshqa so‘z bilan aytganda, dam olish tanaffuslari, bepul tushlik, yana ham qisqa ish haftasi, yuqoriroq ish haqlari, ishchilar uchun bevosita nazoratning yo‘qligi ham katta ahamiyat kasb etadi [2,21].

Xotorn samarasi – bu tajribaga bo‘lgan qiziqish yoki quyidagi masalaga bo‘lgan yuqori e‘tibor shartlari haddan tashqari yaxshi natijaga olib keladi. Tajriba ishtirokchilari haqiqatda tajriba natijasida qatnashayotgan ishchilargina ishlarni ancha qattiq olib borishgan. Hozirda olimlar xulqqa ta’sir etuvchi omillarni o‘rganib, Xotorn samarasi haqida yaxshi bilishadi va o‘zlarining dasturlarini uni chetlab o‘tish shaklida tuzishadi. Rahbarlar va bo‘ysunuvchilar orasida o‘zaro shaxsiy hamda mansab munosabatlarini shakllantirishga yo‘naltirilgan yangi dastur ko‘pincha boshlanishida muvaffaqiyatli bo‘ladi. Lekin, ma’lum bir vaqt o‘rtasida rahbarlar o‘zlarining avvalgi odatlariga qayta olmaganliklaridan norozi bo‘lishadi, chunki ular boshqa yordam olisholmaydi va avvalgidek yuqori e‘tiborda bo‘lishmaydi.

Xotorn samarasi shubhasiz ishlab chiqarish kuchiga ta’sir ko‘rsatuvchi yakka-yu – yagona omil emas. Nazorat shakli ishlab chiqarishni oshiruvchi omil sifatida muhimdir. Tajriba o‘tkazish jarayonida ishchilar odatda kamroq nazorat qilingan. Ko‘pgina amaliyotdagi ustalar nazorat shakllariga nisbatan olganda yaxshiroq natija beradi, chunki usta nazoratida bo‘lgan tajriba ishtirokchilari o‘z majburiyatlarini yana ham yaxshiroq bajarishadi.

Keyinchalik E.Meyoning “ijtimoiy va ruhiy omillari” Xotorn tajribasidan (ko‘ra) jismoniy omillarga ko‘ra ishlab chiqarish kuchlariga yana ham kuchliroq ta’sir ko‘rsatdi. Sodda qilib aytganda, E. Meyo ijtimoiy o‘zaro munosabatlarning yangi ko‘rinishlarini tajriba natijasida qayd etdi. Rejalashtirilmagan va nazorat qilinmagan rahbariyat aynan ijtimoiy munosabatlarni qayta ko‘rishga va ishlab chiqarish kuchi o‘zgarishiga asosiy sabab bo‘ladi.

2.4. Menejmentning axloqiy fanlar maktabi

Axloqiy fanlar maktabi (bixeviorizm, behaviour – xulq-atvor) – menejment nazariyasida insonlar xulqini tadqiq qilishga, shaxstararo

munosabatlarni yo'lga qo'yish, ijtimoiy muammolarni keltirib chiqaruvchi o'zaro munosabat va kommunikatsiya, guruhlar dinamikasi, liderlik, hukmronlik, xulqiy stereotiplar va ularning motivatsiyasiga asosiy e'tibor qaratgan yangi maktab sanaladi. Axloqiy yo'nalish rivojining keyingi davri eng yirik namoyandalari ichida K.Ardjiris, A.N. Maslou, L.Laykert, Duglas MakGregor va F.Xertsbergni birinchi navbatda eslatib o'tish mumkin.

Axloq fanlari maktabi yuqori darajada ishchiga o'z imkoniyatlarini tashkilotlarni tashkil qilish va ularni menejmentda axloq fanlari konsepsiyalarini qo'llash asosida anglashga yordam berishga intildi. Bu maktabning asosiy maqsadi bo'lib insoniy resurslarning samaradorligini oshirish hisobiga tashkilotning samaradorligini oshirish edi. Uning bosh g'oyasi shundan iborat ediki, axloq fanining to'g'ri ishlatilishi har doim ayrim ishchining kabi, butun tashkilotning ham samaradorligini oshirishga yordam beradi. Oldingi maktablar kabi, insoniy munosabatlar maktabi boshqaruv muammolarini "yagona va eng yaxshi usul" bilan hal qilishni targ'ib etdi. Uning bosh g'oyasi, axloqiy fanlarning yordamida ayrim ishchilarga ta'sir ko'rsatish, butun tashkilotning ham samaradorligini oshirishga yordam berishini ko'rsatish edi. Biroq mehnat jarayonidagi bunday o'zgarishlar ayrim vaziyatlardagina va ayrim shaxslarga qo'llanilganda samarali edi. Shuning uchun ko'plab ijobiy natijalarga qaramasdan axloqiy yondashuv ko'pchilik vaziyatlarda asoschilari ta'kidlagandek samara bermaydi.

A.N. Maslou (1908–1970) – amerikalik psixolog, iqtisodchi, inson munosabatlari maktabining yirik namoyandasi hisoblanib 1954-yilda ehtiyojlarning motivatsion nazariyasini (ehtiyotlar piramidasi) yaratdi. Ushbu nazariyaga muvofiq ehtiyojlar emas, balki ularning qondirilmasligi insonlarni faoliyatga undaydi. Bundan tashqari ehtiyojlar ierarxiya tarzida namoyon bo'ladi. Uning ierarxiyadan iboratligi moddiylikdan ma'naviylikka yo'naltirilganligi bilan tushuntiriladi:

- fiziologik ehtiyojlar – tug'ilish, oziq-ovqat, yashash, uy-joy, kiyim-kechak, dam olish va boshqalar;

- xavfsizlik ehtiyojlari – insonlarning xavfsizlik bilan bog'liq ehtiyojlari (himoyalaniish, iqtisodiy xavfsizlik);

- ijtimoiy ehtiyojlar – jamoa va ijtimoiy munosabatlar bilan bog'liq ehtiyojlar (do'stlikka intilish, sevgi-muhabbat, qarindosh-urug'lik, qo'msash, muloqot va boshqalar);

- e'tiborga (obro', nufuz yoki ta'sirga) oid ehtiyojlar – insonlarning o'zini hurmat qilishlari, e'zozlashlarini istash, yuqori lavozimga ko'tarilish, ijtimoiy mavqei, xizmat va kasb martabasi);

- ma'naviy ehtiyojlar – o'z-o'zini namoyon qilish, ijod, o'z maqsadlarini ro'yobga chiqarishga intilish.

A.Maslou nazariyasi keyinchalik F.Xertsbergning ikki omilli nazariyasining yaratilishiga asos bo'ldi.

Kris Adjiris (1923) – amerikalik psixolog, biznes nazariyasi asoschilaridan biri. Harakat nazariyasi, tashkiliy xulqning shakllanish nazariyasi, intervensiya nazariyasiga asos solgan. Uning menejment nazariyasi va amaliyotiga qo'shgan hissasi tashkilotlarning odimlarga ta'sir ko'rsatishi, tashkilotlarni tadqiq qilish, boshqaruvning sifat samaradorligini oshirish, xodimlarni qanday qilib samarali ishlashlarini ta'minlash va ko'nikmasini oshirish kabi fundamental masalalar yechimini topgan.

Lensis Laykert (1903) – amerikalik sotsiolog, psixolog. Rahbarlik uslublari nazariyasini kiritgan. 1932-yilda psixometrik shkalani ixtiro qilgan. Laykert tomonidan menejerlarning psixologiyasini, o'rganishga qaratilgan maqsadga yo'naltirilgan va xodimlarga yo'naltirilgan rahbarlik stillari kiritilgan.

F.Xertsberg – amerikalik psixolog, iqtisodchi, Klivlend universiteti professori, motivatsiyaning ikki omilli nazariyasi asoschisi. Gigienik omillar va motivatorlar nazariyaga ko'ra F. Xertsberg insonlarning menatdan qorniqishi va menat qilish motivi ikki omilga bog'liqligini tushuntirib o'tadi:

- motivatsiya, ya'ni ishning xarakteri va mazmuni, ishdagi yutuqlar, kutilayotgan kasbiy o'sish tushuniladi.

- gigienik omillar, ya'ni ish bajariladigan atrof-muhitdir.

Ularning bo'lmashligi ishga nisbatan qoniqmaslikni keltirib chiqaradi, ammo gigiyenik omillarning to'liq mavjudligi odamda ishdan qoniqishni keltirib chiqarmaydi yoki biron-bir narsaga motivlashtirilmaydi. Gertsbergning motivatsiya nazariyasining Maslou nazariyasi bilan o'xshashligi katta, Xertsbergning gigiyenik faktori Maslouning birlamchi ehtiyojlar bilan, motivatsiya esa ikkilamchi ehtiyojlar bilan mos keladi, ammo ayrim hollarda ular bir-biriga qarama-qarshi bo'ladi. Maslouning fikricha gigiyenik faktor xatti-harakatining u yoki bu yo'nalishini belgilaydi. Agar rahbar bu ehtiyojning bir qismini qondirsa bunga javoban ishchi yaxshi ishlaydi. Gertsberg esa aksincha o'ylagan, uning fikricha ishchi gigiyenik faktorlar amalga oshirish noto'g'ri va adolatsiz holatlargagina e'tibor beradi. Gertsbergning bu nazariyasi ko'pgina tashkilotlarda muvaffaqiyatli amalda qo'llanilgan bo'lsada, kamchiliklari ham bor edi, chunki odamlarning ehtiyojlari turli xil bo'lganligi bois motivlashtiruvchi omillar ham har xil bo'ladi.

D. Mak-Gregor (1906–1964) – amerikalik menejment nazariyasi asoschilaridan, menejmentning xulqiy yondashuv sohasida yetakchi mutaxassis. 1960-yilda boshqaruvning X (avtoritarizm) va Y (hamkorlik) nazariyasini yaratgan. Asosiy ishlari “Tashkilotning insoniy jihat” kitobida aks etgan.

Mak-Gregorning ta'kidlashicha "menejmentning yutug'i... ma'lum darajada insonlar xulqini oldindan bilish va nazorat qilish bilan bog'liqdir".

Boshqaruvning X (avtoritarizm) nazariyasi – Byurokratik piramida sifatida baholanuvchi bu tizim quyidagi tomonlari bilan tavsiflanadi:

- insonlar munosabati tashkilot maqsadlariga erishishga zarur munosabatlargacha chegaralangan;

- xulq qanchalik aqlliyoq, mantiqiy va aniq namoyon bo'ladigan bo'lsa, kishilar munosabati shunchalik yaxshi natija beradi;

- xulq qanchalik emotsional bo'lsa, natija shunchalik pasayaveradi;

- ehtiyotkor rahbarlik, nazorat va maqsadga muvofiq taqdirlash va jazolash kishilar o'rtasidagi munosabatni motivlashtirish yanada samarali bo'ladi.

Boshqaruvning Y (hamkorlik) nazariyasi. Demokratik piramida sifatida baholanuvchi bu tizim quyidagi o'ziga xos tomonlar bilan tavsiflanadi:

- zarur kishilar orasidagi muhim munosabatlar faqatgina tashkilot maqsadiga erishish uchun qaratilgan munosabatlardan iborat emas. Ular, shuningdek, tashkilot ichki sistemasini tashkil qiluvchi va atrof-muhitning o'zgarishiga moslashuvchi munosabatlarni o'z ichiga oladi;

- xulqlar (aqliyo va emotsional) nazorat ostida va muhokama qilinganda kishilararo munosabat samaraliyoq;

- kishilararo munosabat faqatgina tegishlicha rahbarlik, hokimiyat va to'g'ri taqdirlash bilan samarali motivlashtirilmaydi. Bunda ichki majburiyat, psixologik muvaffaqiyat katta rol o'ynaydi.

Veynberg va Makkleland modeli. Ular tez tekshiruvlarida motivatsiyaning an'anaviyo va yangi modelini moslashtirishga harakat qilishadi. Ular motivatsiyaning bir-biriga bog'liq bo'lmagan 2 ta asosiy tipi bor deb o'ylashadi, ya'ni:

- biologik motivatsiyo "tabiiyo va hayvonlarda davom etayotgan hamda faqat o'zining egiluvchanligi bilan farqlanuvchi sodda talab;

- o'z-o'zini anglash motivatsiyo. Asosan tilni o'rganib va o'zlashtirib o'z-o'zini ko'rsata olish mahsuli. Bu motivatsiyo inson uchun juda mos keladi.

2.5. Menejmentning boshqaruv ilmi maktabi

Boshqaruv ilmi maktabi (1950-yildan x.v). Boshqaruvda matematika, kibernetika, ehtimollar nazariyo, statistika va kompyuter texnologiyalarini qo'llash, boshqaruvning murakkab vaziyatlarida matematik va miqdoriyo usullarni qo'llash orqali boshqaruv qarorlarini qabul qilish mumkinligini tushuntirishga harakat qilishgan. Ularning nazariyoiga ko'ra boshqaruv-matematik ifodalash mumkin bo'lgan mantiqiy jarayonlarni o'z ichiga oladi.

Ushbu maktabning boshqaruv ilmiga qo'shgan hissasi matematik modellarni qo'llash natijasida boshqaruvning murakkab jarayon ekanligi; matematik va miqdoriy usullarni qo'llash orqali inqiroz sharoitida samarali va ishonchli boshqaruv qarorlarini qabul qilish mumkinligining asoslanishida ko'rishimiz mumkin.

Boshqaruv ilmi maktabining asosiy vakillari sifatida quyidagilarni kiritishimiz mumkin:

S.Cherschmen – amerikalik tadqiqotchi, muammolar xususiyatidan kelib chiqqan holda tizimli tadqiqotlarning asosiy yo'nalishlarini tasniflab bergan.

Dj.March – amerikalik iqtisodchi, Stenford universiteti professori, menejment nazariyachisi. U tashkilotlarda qaror qabul qilish jarayoni va unda oqilonalikning chegaralanishi tushunchasini kiritgan. Dj.March menejerlarga xos va qaror qabul qilishga ta'sir ko'rsatuvchi – ong chegarasi (diqqatning chegaralanishi, aqliy imkoniyatlarning chegarasi, o'z fikrini afzal bilish), siyosiy va tashkiliy chegaralanishni tushuntirib bergan.

S.Gerbert – Karnegi Texnologiya instituti professori, boshqaruvning psixologik jihatlarini o'rganish bilan shug'ullangan. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda gipotezalarni empirik tahlil qilish nazariyasini yaratgan. Iqtisodiy tashkilotlarda qarorlar qabul qilishning novatorlik tadqiqotini yaratgan.

Dj.R. Forrester – Massachusetts texnologiya instituti professori, injener-elektrik, sanoat korxonalari tashkiliy tizimining modelini ishlab chiqqan. Uning tadqiqotlari industrial dinamika, tizim tamoyillari, shaharlar rivojlanishi dinamikasi, jahon dinamikasiga qaratilgan, o'sish chegarasi nazariyasini yaratgan. Uning tizimlar dinamikasi nazariyasi matematik modellashtirishning fundamental asosi hisoblanadi.

R.Akoff – amerikalik olim, tizimlar nazariyasi, operatsiyalarni tadqiq qilish, biznes nazariyasi va boshqaruv metodlari bo'yicha taniqli mutaxassis olim. Operatsiyalarni tadqiq qilishga kirish, interaktiv rejalashtirish, sirkulyar tashkilot nazariyalarini yaratgan.

L.Bertalanfi – amerikalik biolog. Fanga "ochiq tizim" tushunchasini kiritgan va uning tashkillashtirilganligi va o'zaro aloqalarning xilma-xilligi xususiyatlarini tushuntirib bergan.

S.Bir – inglizlik kibernetik, operatsiyalarni tadqiq etishning kibernetik jihatlarini o'rgangan. Operatsiyalarni tadqiq etish, qaror qabul qilish va nazorat har bir tashkilot uchun mustaqil holda, imkon qadar bir butunlikni saqlagan holda amalga oshirilishi zarurligini ko'rsatib o'tgan. Shuningdek, qaror qabul qilishning kibernetik modelini yaratgan.

L.V. Kantorovich – Rossiyalik matematik, iqtisodchi olim, chiziqli programmashtirish, iqtisodiy-matematik modellashtirish asoschisi. 1939-yilda iqtisodiy masalalarni yechishning yangi usullarini qamrab olgan

“Ishlab chiqarishni tashkil etish va rejalashtirishning matematik usullari” kitobini chop ettirgan.

2.2-jadval

Menejment maktablari yondashuvining qiyosiy tahlili

Yo'nalishlar	Afzalligi	Kamchiliklari
Boshqaruvning ilmiy maktabi (F.U. Teylor, G.L. Gant, F.Gilbert, L.Gilbert, G.Emerson, G.Ford)	- odamlari va menejerlarning ilmiy asoslangan mezonlar asosida tanlab olinishi - ishlab chiqarish jarayonida funksiyalarning ixtisoslashuvi - xodimlarning faqatgina bajara olishi mumkin bo'lgan vazifa va funksiyalarga jalb etilishi - mehnat jarayonining hisobi va nazoratining olib borilishi - boshqaruv jarayoniga o'rta va quyi bo'g'in menejerlarining kiritilishi - menejerlar va xodimlar o'rtasida majburiyatlarning oqilona taqsimoti	- hamma narsadan foyda olishga (manfaat ko'rishga) intilish - insonlar ehtiyojini qondirish asosida yuqori samaradorlikka erishishga intilish - boshqaruvga mexanik yondashuv, ya'ni menejmentning sanoat injineriga asoslangan holda o'qitishni targ'ib etishi
Menejmentning ma'muriy maktabi (A.Fayol, L.Urvik, D.D.Muni, A.K.Rayli, L.Gyulik)	- o'z shaxsiy tajribalari asosida boshqaruv faoliyatini yo'lga qo'yish - boshqaruvga oid bilim va ko'nikmalarga ega bo'lishning talab etilishi - tashkilotni boshqarishga yaxlit tizim sifatida yondashish - boshqaruv tuzilmasi va tashkilotlarni tuzishda yakkahokimlik tamoyiliga asoslanish - tashkilotning muvaffaqiyatini ta'minlovchi boshqaruv tamoyillarining ishlab chiqilishi	- boshqaruvda ijtimoiy jixatlarga e'tibor qaratilmasligi - tashkilotlarda inson omiliga e'tiborning sustligi - mehnat faoliyatiga ilmiy jixatdan kam yondashuv(xarizmatik yondashuv) - yangiliklarning shaxsiy tajribalarga asoslanganligi
Inson munosabatlari maktabi	- har bir xodimning o'ziga xos ichki xususiyatlarini namoyon qilishga undash,	- Aniq ilmiy nazariyalarning kamligi - Aniq hisob-kitoblar olib borish

(neoklassik maktab) (E. Meyo, M.P. Follett, G.Myunsterberg)	ularning ruhiy stimulini anglashga intilish - inson kapitali-tashkilotning oqilona sarflanishni talab etuvchi aktivlar sifatida olib qaralishi - rahbar xodimlarni tayinlashda o'ziga xos tanlov va talablarning joriy etilishi - rahbarlarning o'z xodimlariga asosiy e'tibor qaratishi	uchun qat'iy matematik usullarning mavjud emasligi
Menejmentning xulq-atvor (bixevioristik) maktabi (F. Laykert, D. Mak-Gregor, A. Maslou, K. Ardjiris, F. Gertsberg)	- ijtimoiy boshqaruv nazariyasining ishlab chiqilishi - xodimlarga o'z imkoniyatlarini anglash va ro'yobga chiqarishga yordam berishni targ'ib etish - motivatsiyani oqilona qo'llash va unga tashkilotdagi barcha shaxslarni jalb etish orqali amalga oshuvchi mehnat va kapital uyg'unligi g'oyasining ishlab chiqilishi	- Boshqaruvga boshqa fanlarni xulq-atvor fanlari kabi keng qo'llab bo'lmasligi
Boshqaruvning miqdoriy yondashuv maktabi (S. Cherchmen, J.March, S.Gerbert, J.Forrester, R.Akoff, L.V.Kantorovich, S.Bir, L.Bertalanfi)	- boshqaruvning bir qator funksiyalari, mehnat tarkibining inson va ehmga moslashtirilishi - boshqaruv jarayonida o'zaro fikr almashinish, muhokama jarayonlarining tahlil usullari bilan almashinuvi - boshqaruvning har qanday vaziyatini baholash uchun matematik usullarning kiritilishi - samaradorlikni oshirish va korxona raqobatbardoshligini	- boshqaruvning matematik yo'l bilan izohlanishi mumkin bo'lgan murakkab mantiqiy jarayon sifatida olib qaralishi - murakkab miqdoriy usullarning turli ilmiy salohiyatga ega xodimlar faoliyatiga qo'llashning murakkabligi -matematik hisob-kitoblarning murakkabligi tashkilotning inson munosabatlariga yetarli darajada e'tibor berilmaslikka olib keladi

	oshirish orqali ishlab chiqarishning konsentratsiyalashuvi - tashkilotlarning moslashuvchan va tezkor ishlab chiqarish xususiyatiga ko'ra birlashuvi - ish haqini oshirish tizimidan mukammal hisoblangan o'sish sur'atlariga bog'liq holda moddiy rag'batlantirish tizimining ishlab chiqarilishi va joriy etilishi	
--	--	--

2.6. Menejmentning zamonaviy nazariyasi

1960-yillardan e'tiboran Menejmentning zamonaviy yo'nalishi shakllanib boshladi. Ayrim adabiyotlarda bu yo'nalish sintetik nazariya deb ham ataladi. Ushbu yo'nalish asoschilari P.Druker, U.Ouchi, T.Piters, R.Uotermen va boshqalardir. Tizimli, vaziyatli yondashuv, "Z" va "Xaos" nazariyalari zamonaviy menejmentning nazariy jihatlarini aks ettiradi.

"Z" nazariyasi. Amerikalik professor U.Ouchi 1981-yilda D.Makgregorning "X" va "Y" nazariyalarining davomi sifatida o'zining "Z" nazariyasini olg'a surdi. Ouchi yapon menejmentini, korporatsiyalarning ulkan muvaffaqiyatini o'rganib boshqaruvning yaponcha yondashuvini taklif etdi. Bunda uning nazariyasini menejmentning qolgan nazariyalari qatoriga kiritilishi mumkin jihatlari mavjud bo'lmasada, u boshqaruvning umumlashgan tarifini yaratish xisobiga vaziyatli yondashuvdan voz kechish tarafdori bo'ldi. "Z" nazariyani kiritish orqali Ouchi har qanday tashkilotni boshqarishning eng yaxshi yo'lini aniqlashga harakat qildi.

Ouchi nazariyasiga ko'ra insonlar— har qanday tashkilotning asosini tashkil qiladi, tashkilotning muvoffaqiyati ham birinchi navbatda inson omiliga bog'liq. Ouchi samarali boshqarishga erishish uchun insonlarni boshqarishning asosiy vaziyatlari va qoidalarni ishlab chiqdi. "Z" nazariyasining asosiy g'oyalari quyidagilar:

- xodimlarni uzoq muddatga yoki umrbod yollash;
- jamoaviy tarzda qarorlar qabul qilish
- shaxsiy javobgarlik;

- xodimlar faoliyatini muntazam baholab borish va ularni ayrim xollarda martabasini oshirish;
- aniq ishlab chiqilgan va rasmiy usullar yordamida odimlarni noaniq va norasmiy nazorat qilish;
- ixtisoslashmagan martaba;
- xodimlar to'g'risida har tomonlama qayg'urish.

“Xaos” nazariyasi. Zamonaviy boshqaruv fanlari rivojlanishining muhim urinishridan biri **“Xaos”** nazariyasidir. Dastlab 1987-yilda Dj.Glikning **“Xaos: yangi fanning vujudga kelishi”** kitobi nafaqat tabiiy fanlar, balki gumanitar fanlar va menejment nazariyasining rivojlanishiga sezilarli ta'sir ko'rsatdi. **“Xaos”** nazariyasi masalalari va muammolarini o'rganish iqtisodiyotning, ayniqsa bozor munosabatlari asosida rivojlanib kelayotgan ko'pchilik davlatlar, jumladan O'zbekiston iqtisodiyotining rivojlanishida ham dolzarb hisoblanadi. Ijtimoiy-iqtisodiy hayotda bo'layotgan o'zgarishlarning global tus olishi va jadal sur'atlarda ro'y berayotganligi insoniyat tarixida kuzatilmagan holatdir.

Dj.Glikning **“Xaos”** nazariyasi taniqli meteorolog olim E.Lorens tomonidan tadqiq qilingan. U 1960-yillarning boshida ob-havo o'zgarishlarini aks ettiruvchi dasturni ishlab chiqadi. Birgina o'zgarish ham ob-havo xaritasida katta o'zgarishlarni keltirib chiqarar edi. Demak, sezilarsiz o'zgarishlar ham tizimda tub o'zgarishlarni vujudga keltirishi mumkin. Amaliyotda ham bu o'z tasdig'ini topmoqda. Misol uchun, 1990-yillar boshida yuzaga kelgan o'zgarishlar global miqyosda, jumladan bizning mamlakatimizda ham tub o'zgarishlarga sabab bo'ldi.

Bu bilan *xaos* nazariyasida tizimlar yoki jarayonlarning aniq bir tasviri, ularning ro'y berishining aniq davrini aniqlash imkoni mavjud emas degan fikr kelib chiqmaydi. Chunki ular mavjud bo'lmasada, ularning rivojlanishiga sharoit yaratib beruvchi yo'llar albatta mavjud. Meteorologlar ertangi kun ob-havosini aniq aytib berishmasada, uning ehtimolini statistik baholash orqali bashorat qila olishadi. Shu tariqa fizikaning sabab-oqibat kategoriyasiga asoslangan tahlili ehtimolni statistik baholash bilan almashtirildi.

XXI asrdagi boshqaruv nazariyasi ta'limotiga nazar tashlaydigan bo'lsak, ularning muttasil ravishda rivojlanib borganligi, samarali boshqaruvga erishish uchun doimiy ravishda yangidan yangi g'oyalar paydo bo'lganligini ko'rishimiz mumkin. Shuningdek, tadqiqotchi olimlarning boshqaruvga oid ta'limotlarni o'rganar ekanmiz, ular uchun biznes amaliyoti va uni boshqarish har doim murakkab, noaniq va turli xil vaziyatlarga boy bo'lib kelgan. Ularning yechimini topish bilan bog'liq yangi nazariyalar

muntazam ravishda boshqaruv ilmining tub mohiyatini ochib berishga intilmoqda.

O‘z-o‘zini nazorat va muhokama qilish uchun savollar

1. Boshqaruv fani maktabi namoyandalarining qaysilarini bilasiz?
2. F.Teylor nazariyasining mohiyati nimadan iborat?
3. Zamonaviy boshqaruv fani maktablari va asosiy g‘oyalari nimadan iborat?
4. Amerikalik muhandis va tadqiqotchi F.Teylor, fransuz olimi A.Fayol, ingliz L.Urvin, nemis iqtisodchilari M.Veber, G.Ford, G.Emersonlar qaysi maktab namoyandalari hisoblanadilar?
5. Amerikalik E.Meyo, F.Rotlisberger, Dj.Lizlilar qaysi maktab asoschilari hisoblanadi?
6. Qaysi maktabning shakllanishi kibernetika va jarayonlarni o‘rganishning rivojlanishi bilan bog‘liq?
7. Menejment ilmiy maktablarini o‘zaro taqqoslang. O‘zaro farqli hamda bugungi kunda muhim bo‘lgan jihatlarini tushuntirib bering.
8. U.Ouchining “Z” nazariyasi taqqoslama menejmentda qanday ahamiyatga ega.

3-BOB. O'ZBEKISTONDA MENEJMENT NAZARIYASI VA AMALIYOTINING RIVOJLANISHI

- 3.1. A.Temur hukmronligi davrida boshqaruv nazariyasi va amaliyoti
- 3.2. Zahiriddin Boburning boshqaruv to'g'risidagi g'oyalari
- 3.3. XX asrning boshlarida O'zbekistonda taqqoslama menejmentning nazariy jihatlar va o'ziga xos xususiyatlari

3.1. A.Temur hukmronligi davrida boshqaruv nazariyasi va amaliyoti

Buyuk sohibqiron Amir Temur (1336–1405) Movaraunnahrni istilochi mo'g'illarning bir yarim asrlik istibdodidan xalos etib, markazlashgan qudratli davlatni barpo etgan Sharqning buyuk davlat arbobi va mohir sarkardalaridan biridir. “Temur tuzuklari”da, Nizomiddin Shomiy va Sharafiddin Ali Yazdiylarning “Zafarnoma”, Ibn Arabshohning “Amir Temur tarixi” va boshqa mualliflarning asarlarida Amir Temur davlatining tashkil topishi va boshqarish san'ati haqida qimmatli ma'lumotlar berilgan.

Amir Temur faoliyatida o'tmish tariximizda O'rta Osiyoda qaror topgan milliy davlatchiligimiz – Samoniylar, Qoraxoniylar, Xorazmshohlar, G'aznaviylar saltanatining davlat boshqaruvi tajribasiga, shu zaminda yashab o'tgan Yusuf Xos Hojib (“Qutadg'u bilig”) Nizomilmulk (“Siyosatnoma”) kabi ulug' allomalarimizning ilg'or ilmiy – falsafiy g'oyalariga, Qur'oni karim va Hadisi sharifdagi shariat qoidalariga hamda Xoja Shamsiddin Kulol, Mir Sayid Baraka, Said Mir Kulol va boshqalarning nasihatlariga amal qildi. Ularni o'zining aql-zakovati, bilimi va boy tajribasi bilan boyitdi va rivojlantirdi.

U davlatni boshqarishda barcha tabaqa vakillaridan iborat Qurultoy, Davlat Kengashi va Harbiy Kengash maslahatidan keng foydalangan.

Qurultoy davlatning oliy kengashlarida va davlat kengashlarida mamlakatning ichki va tashqi siyosatiga dahldor bo'lgan eng muhim masalalar, harbiy yurish, obodonchilik, davlat ustunlarini tayinlash, tashqi savdo va diplomatik aloqalar muhokama qilingan. “Temur tuzuklari”da “Davlatning to'qqiz ulushini kengash tadbiri bilan, qolgan bir ulushini esa shamshir yordamida” boshqarganligi qayd etiladi. “Yuz ming otli askar qilolmagan ishni bir to'g'ri kengash yordamida amalga oshirdim” deb bayon etiladi tuzuklarda. Amir Temur “Tuzuklari”da yana o'ttizdan ortiq kengashlar hamda unda ko'rilgan masalalar haqida so'z yuritiladi. Davlat boshqaruv apparatlarining har bir tarmog'i bo'yicha alohida tuzuklar, qoidalar ishlab chiqilgan. Davlat kengashiga taklif etilgan har bir vakil uchun maxsus o'rinlar oldindan qat'iy belgilab qo'yilgan. Masalan, kengashning boshida

Amir Temurning shaxsan o'zi o'ltirgan, u ayni paytda raislik vazifasini bajargan, ikkinchi qatorda yoy shaklida, amal lavozimida bo'lgan yaqin qarindoshlari, taxtning o'ng tomonida, sayid, qozi, shayx, uloma va fuzalolar, chap tomonida esa amirul umaro, beklarbegi, ulus, tumon va qo'shin sardorlari, mingboshi, yuzboshi, va o'ngboshilar joy olgan. Devonbegi va vazirlar taxt qarshisida, qolganlari esa taxtning orqa tomonidan joy olganlar. Saroy xizmatida yana arzbegi, tovachi, xojib, jibachi, qushbegi, xazinachi, bakovulboshi, kotib, munshi, bitikchi kabi lavozimlar ham bo'lgan.

Amir temur davlat boshqaruvining huquqiy asoslarini takomillashtirar ekan, o'zidan avval o'tgan davlat arboblarning boshqaruv uslubidan samarali foydalangan va davlatni 12 ta tamoyilga asoslangan holda idora qilgan:

1. Islom dinining shariat qoidalariga amal qildi.
2. Mamlakatdagi turli tabaqa va millat vakillari bilan bomaslaxat ish ko'rdi.
3. Boshqarishda tadbirkorlik, faollik va xushyorlik bilan ish yuritdi.
4. Boshqarishda qonun ustuvorligiga erishdi.
5. Amir, bek, sipohiylarning xizmatiga yarasha ularni rag'batlantirdi, martabalarini oshirdi.
6. Olimu – ulomalarning hurmat- e'tiborini joyiga qo'ydi.
7. Adolat, insof-diyonat qoidalariga amal qildi.
8. Har bir ishga vijdonan yondashdi, boshlangan ishni oxiriga yetkazdi.
9. Oddiy xalq ahvolidan doimo ogoh bo'ldi, ularga g'amxo'rlik ko'rsatdi.
10. Turli millatlardan o'z panohiga kirgan kishilarga hurmat, do'stlik hamda muruvvat ko'rsatdi. O'z xatosiga iqror bo'lganlarning gunohlarini kechirdi.
11. Qarindosh – urug'larga, do'stlarga yaxshi munosabatda bo'ldi, ularni izzat-hurmat qildi.
12. Do'stu-dushman bilan kelishib ishladi, murosai-madora qoidasiga amal qildi.

Amir Temur davlat ustunlari, amaldorlarni tayinlashda tubandagi 4 ta talablarga alohida e'tibor qaratdi:

1. Eng muhimi mansabdor shaxsning nasl – nasabini, qanday oilada tarbiya topganligini hisobga oldi.
2. Aql-farosatiga va insof – diyonatiga e'tibor qaratdi.
3. Raiyat va sipohiylar bilan xushfe'l munosabatiga ularning ahvolidan boxabarligiga e'tibor berdi.
4. Ularning sabru-bardoshlilik, mardligi, jasurligi, adolatli va insonparvarligini hisobga oldi.

Amir Temur davrida boshqaruv ikki idora: dargoh va devonlarga (vazirliklarga) bo'lingan.

Dargoh – eng oliy davlat idorasi. Uning boshlig'i ham tabiiy ravishda davlatning oliy hukmdori. Dargoh boshida amalda Amir Temur turgan. Mamlakat va davlat ahamiyatidagi masalalar uning hukmi va ko'rsatmasi asosida hal etilgan. Shu bilan birga dargohda vaqti-vaqti bilan xos majlislar o'tkazilib turilgani ma'lum. Bunday majlislarda davlat va mamlakat idorasi, sodir bo'layotgan o'zgarishlarga munosabat, muhimi mansab va vazifalarga tayinlash kabi masalalar ko'rib chiqilgan. Bunday tadbirlar g'oyatda tor doirada o'tkazilib, davlat ahamiyatiga molik masalalarning chetga ayon bo'lishidan nihoyatda saqlanilgan. Chunonchi, maxsus kotib majlis bayonini maxsus daftarga tushirib borgan. Aftidan, keyingi majlisda ana shu bayon asosida ilgari qabul qilingan qarorlar, turli choralar natijalari tekshirib borilgan.

Amir Temurning dargoh faoliyatini boshqarish, odamlardan unumli foydalanish, ularni o'z atrofiga to'plash, katta-kichik tadbirlarni tashkil qilish borasida tutgan yo'lini "Tuzuklar"dagi bayonlardan yaqqol ko'rish mumkin. Chunonchi, Sohibqiron shunday yozgandi: "Saltanat ishlarining to'qqiz ulushi kengash, tadbir va mashvarat, qolgan bir ulushi esa qilich bilan bajo keltirilishini angladim. (Donishmandlar) demishlarkim, o'z o'rni qo'llangan tadbir bilan ko'plab lashkarning qilichi ojizlik qilgan har qanday mamlakat darvozasi ochib, favj-favj lashkarni yengib bo'lur. Tajribamda ko'rilgankim, azmi qat'iy, tadbirkor va xushyor, jang ko'rgan, mard, shijoatli bir kishi mingta tadbirsiz, loqayd kishidan yaxshiroqdir. Chunki tajribali bir kishi minglab odamga ish buyuradi. Yana mening tajribamdan o'tmishkim, garchi ishning qanday yakunlanishi taqdir pardasi ortida yashirin bo'lsa ham, aqli raso va xushyor kishi mulohazakorlik, tadbir va kengashga tayanishi lozim".

Birinchisi – mamlakat va raiyyat vaziri. U mamlakatning muhim ishlari, kundalik muomalalar, xalq ahvoli, viloyatlarda olinadigan hosil, soliqlar, ularni taqsimlash, kirim-chiqimlar, obodonchilik ishlari, aholi farovonligi, xazina ahvoli kabi muhim yumushlarga javobgar bo'lgan.

Ikkinchisi – harbiy vazir. U harbiylarning maoshi, alohida xizmatlari uchun ularga tuhfa qilingan yer-suvlar boshqaruvi (ya'ni nazorat va qayd etish ma'nosida), qurol-aslaha ta'minoti, harbiy ko'riklarni tayyorlash, janglarda yarador bo'lib xizmatga yaroqsiz bo'lganlarga nafaqa tayinlash, iste'foga chiqqan harbiylar to'g'risida qayg'urish kabi masalalar bilan mashg'ul bo'lgan.

Uchinchisi – mulkchilik va soliq ishlari vaziri. Bu vazirlik turli sabablarga ko'ra egasiz qolgan mol-mulkni nazoratga olish, savdogarlardan zakot va boj olish, mamlakat chorvalari, o'tloq-yaylovlarni boshqarish, ularning barchasidan tushadigan daromadlarni saqlash, mulkchilikdagi merosxo'rlik tartiblarini amalga oshirish (masalan, g'oyib

bo'lganlar, o'lganlarning mulkini vorisga topshirish) kabi vazifalarni bajargan.

To'rtinchisi — butun saltanat idoralarining kirim-chiqimlari, xazinadan sarf qilinayotgan barcha xarajatlar hisobini olib boruvchi **moliya vaziri**. “Temur tuzuklari”da moliya vaziri mas’uliyatiga tegishli diqqatga sazovar bir tuzuk bor: “Moliya vazirlari moliya ishlarida xiyonat qilib (xazinadan biron mablag’ni) o’zlashtirib olgan bo’lsalar (avval tekshirib ko’rilsin). Agar o’zlashtirib olgan mablag’i o’ziga tegishli ulufa (maosh) miqdoriga teng bo’lsa, mazkur mablag’ unga sovg’a — in’om o’rinda berilsin. Agar o’zlashtirib olgan mablag’i maoshidan ikki baravar ortiq bo’lsa, ortig’i oladigan maoshidan ushlab qolinsin. Agar maoshidan uch baravar ko’p mablag’ olingan bo’lsa, hammasi (saltanat xazinasiga) tortiq sifatida olinsin”.

“Temur tuzuklari”da mazkur to’rt vazirlikdan tashqari yana **uch vazir** haqida so’z ketib, ular saltanat tarkibidagi turli o’lka va mamlakatlarga oid moliyaviy muomalalar va keladigan daromadlarni boshqarganlar. Agar saltanat hududi va unga kirgan sarhadlar ko’lami nazarga olinsa, haqiqatan ham u yerlar bilan bog’liq moliya-daromad ishlarini tashkil qilish uchun uch vazirlik ta’sis etilishini asosli desa bo’ladi.

Sakkizinchi vazirlik bu adliya vazirligidir (devoni mazolim). Kezi kelganda shuni alohida qayd etmoq kerakki, bu vaqtda adliya, ya’ni sud tizimi uchga bo’lingan edi. Adliya vazirligi to’g’ridan to’g’ri fuqarolar yo, manba tili bilan aytganda, dunyoviy ishlar bilan shug’ullangan. Harbiy sud (lashkar qozisi) esa alohida ravishda faoliyat ko’rsatgan. Shariat tartiblari bilan esa islom qozisi shug’ullangan. Ko’rib turganimizdek, bu sohada ham Amir Temur davrida ilgarigi an’analar davom ettirilgan. Sud tizimidagi taqsimot esa bizlarda bir necha asrlar muqaddam amalga oshib kelganini mazkur davr misolida ham mushohada qilsa bo’ladi. Qonun, o’sha zamon tartiblari oldida javobgarlik barchaga barobar bo’lgan. Masalan, Amir Temurning nabirasi Pir Muhammad ibn Umarshayx o’z qilmishi uchun devoni mazolimda qattiq so’roq qilinib, aybi aniqlangach, shunga yarasha jazo berilgani va bu haqida shaxsan Amir Temurning o’zi farmon bergani tarixiy manbalarda o’z aksini topgan.

Amir Temur davlat boshqaruvini takomillashtirish maqsadida mamlakat aholisini 12 ta ijtimoiy toifalarga ajratgan, ularga nisbatan davlat siyosatini ishlab chiqqan. Ular hamisha davlat himoyasi ostida bo’lganlar, zarur bo’lganida ularga moddiy va ma’naviy yordamlar ko’rsatilgan. Amir Temur o’zining “Tuzuklari”da “Tajribada sinab ko’rdimki, din va millat bilan mustahkamlanmagan, yo’l va tuzuk bilan ustuvor bo’lmagan davlatda tartib va barqarorlik bo’lmaydi va u bir yalang’och odamga o’xshaydi”, deb qayd etiladi.

3.2. Zahiriddin Boburning boshqaruv to'g'risidagi g'oyalari

Zahiriddin Muhammad Boburning boshqaruviga oid qarashlari ma'lum darajada tadqiq qilingan. Ammo, buyuk davlat arbobining olib borgan siyosati, davlat boshqaruvida shaxs mavqeiga oid qarashlari, ruhiy-psixologik, axloqiy xususiyatidagi turli qirralar va boshqa juda ko'p jihatlar borki, ularni alohida diqqat-e'tibor bilan o'rganish lozim.

Bobur shaxsiyati va davlat boshqaruvidagi bu muhim masalalarni yechishda bizga uning bebaho asari — "Boburnoma" ko'p jihatdan qimmatli manba vazifasini o'taydi. Bobur o'zining asarida davlatchilik san'atining nozik qirralarini o'zaro uyg'unlikda ochib beradi. Zahiriddin Muhammad Boburning davlat boshqaruviga oid qarashlari, eng avvalo, saltanat boshlig'ining jamiyatdagi o'rni bilan belgilanadi. U o'zining bebaho "Boburnoma" asarida yurt boshlig'i bo'ladimi, oddiy bek yoki yuqori mansabdor shaxsmi, uning xarakterini umumlashma tarzda bayon etmasdan, har bir detalga e'tiborni qaratadi, shaxsning qiyofasini, eng muhim, zarur bo'lgan xususiyatlarini umumlashtiruvchi so'z va iboralar yordamida yoritadi, fikrining oxirrog'ida esa lo'nda xulosa yasaydi. Bunda xarakterlanuvchi shaxsning bir qator hislatlari, jumladan, eng asosiy mezon vazifasini o'tovchi axloqi, qo'l ostidagilar bilan munosabati, saxiyligi yoki ochko'zligi, islom aqidalariga amal qilishi, ilm, she'riyatga munosabati, sharob ichishi yoki boshqa ko'ngilochar ishlarga rag'bat, davlat boshqaruvida strategik masalalarni hal qila olishi, harbiy mahorati, ayniqsa, muhorabalar asnosida mohir jangchi sifatida zudlik bilan bir qarorga kela olishi, yoki aksincha, davlat ishlarini yechishda maslahat, kengash, demokratik boshqaruv elementlariga munosabati, davlat xazinasidagi boylikni sarflash uquvi, bunyodkorlik ishlarining ko'lamini yoki bu ishga beparvoligi va boshqa bir qancha xususiyatlarni inobatga olib baholaydi.

Albatta, Bobur bu me'yorni davlat boshqaruvidagi barcha a'yonlar uchun bir xilda qo'ymagan. U odatda shaxs xususiyatidagi bu hislatlarni ko'pincha yirik sultonlar, sarkardalar, mashhur shaxslarni baholaganda ishlatadi. Masalan, Sulton Ahmad mirzoning ibratli sulton sifatidagi bir qator hislatlari: xushmuhovaligi, kiyim kiyishda ham faqat o'ziga xos uslubga egaligi, "hanafiy mazhablik, pokiza e'tiqodli" kishiligi, tasavvuf pirlariga yuksak e'tiqod bilan qaraganligi, garchi yuqori darajada savodxon bo'lmasada, adl va insof, raiyatparvar ekanligi, hatto "hech narsa o'qig'on emas"ligi alohida ta'kidlanadi. Boburning bu bahosida o'sha davrning yetuk shaxsiga bo'lgan talabning eng muhim jihati — uning savodxon bo'lishi zarurligi tanqid qilinmasdan, balki bu kamchilik ustalik bilan, bildirilmay aytib o'tilgan. Sulton Ahmad mirzoning ilm saboqlarini olmaganini, uningcha, davr sultonining adolat bilan ish yuritishi, shariat qonunlariga insof

darajasida yondashishi, qavmiga sodiqligini yuksak bilim olishdan ham muhimroq ko'rilgan.

Bobur Ahmad Hojibekka yuksak ixlos bilan qaraydi, uni "xushta'b va mardona" kishi sifatida yuksak baholab, sohibdevonligi, yaxshigina she'riy qobiliyatga egaligi, ash'orida rang va mazmun ustunligini, bekni davlatning boshqaruv ishlariga unchalik uquvi yo'qligi, mardonaligi ta'rif etgudek bo'lsa-da, rahbarlik va ishni tashkil etishda beparvoligidir. Bobur Ahmad Hojibekdagi beparvolikning davlat boshqaruvidagi muhim jihati — saltanat ishlarini uning o'rniga "navkar-savdari" bajarganligiga urg'u bermoqda. Ya'ni, davlat manfaatidagi ishlar boshqalar zimmasiga, tasarrufiga, aniqrog'i, ixtiyoriga o'tganki, qaysi bek va sulton, vazirlarga baho bermasin, eng avvalo, Amir Temur saltanatining yaxlitligi, yurt tinchligi va raiyat bilan bog'liq masalalarni inobatga olib fikr yuritadi.

3.3. XX asrning boshlarida O'zbekistonda taqqoslama menejmentning nazariy jihatlar va o'ziga xos xususiyatlari

XIX asr oxiri XX asr boshlarida yangicha dunyoqarashlar, ayniqsa, jadid ta'limoti o'zbek jadidchilik harakatining rahbarlaridan biri Mahmudxo'ja Behbudiy hayotida o'ziga xos tarzda aks etdi. Uning davlat, davlat boshqaruvi, Turkiston muxtoriyati haqidagi fikr va mulohazalari, loyihalarini o'rganish bugungi kun uchun nazariy va amaliy jihatdan ahamiyatlidir. Behbudiyning boshqaruvga oid qarashlarining shakllanishida uning turli mamlakatlardagi idora usuli bilan, jamiyatning demokratik jarayonlari katta rol o'ynagan. M.Behbudiyning fikricha, yoshlar va keksa avlod vakillarining birlashuvi, yosh avlod o'zidagi shoshqaloqlik illatidan qutilib, masalalarni hal qilishda ilmiy asoslarga suyanib ish ko'rishi va mustahkam iroda namayon etishi kerak. Lekin hammasi reja asosida amalga oshirilishi va keksa avlod yoshlarini millat ravnaqi yo'lida mehnat qilib kurashish imkoniyatlaridan mahrum qilmasligi kerak.

Behbudiyning 1905-yil nashr etilgan "Kitobi muntaxabi jug'rofiyai umumiy" ("Umumiy jug'rofiyadan saylanma kitob") degan asarining ma'lum qismi dunyo kishilarining maishiy hayotlariga, ijtimoiy, iqtisodiy, siyosiy masalalarga bag'ishlangan. "Yer yuzidagi badaviy (madaniyatdan uzoqroq) va madaniy xalqlarni hukmdor va sardorlari bo'ladurki,- deb boshlanadi "Hukumat va hukmronlar" fasli, bek, amir, shoh va boshqa ism va lug'atlar ila ataydurlar. Har bir tilda hukmdorlarni lug'ati boshqadur. Ovrupo xalqi imperator, qirol, do'qa, prins, prezident, knyaz, tsar (tsar) va boshqa lug'atlar ila atalgan har bir hukmdorni martaba va hukumati boshqa navdur" [56].

Behbudiy zamonasidagi mavjud idora usullari haqida fikr yuritib, ularni uchga bo'ladi:

1. Idorai mustaqalla (idorai mutlaqa-monarxiya).

2. Idorai mashruta (konstitutsiyali parlamentli hokimiyat).

3. Idorai jumhuriyat (Respublika).

Behbudiy bu idora usullarini shunday izohlagan:

1. "Ani ustidan qaraguvchi podshoh sohibi ixtiyor va har bir royi va amri zakun va nizom bo'ladur. Amri, hukmi maslahatxonalarini ittifoqi, xohishi, hukmu o'shal imperatorni mustahkam qilish imzosig'a mavkufdur. Shunday imperatorlarni yangidan mansub bo'lishi har bir davlat va hukumatda muqarrariy qonun va odatlar bo'yicha meros yoinki valiahdlilik qoidalari va o'shal hukumatni qo'ygan "tartib va tadbirg'a muvofiq bo'ladur".

2. Idorai mashruta – "...bu hukumatg'a tobe odamlar aksar ahli ilm va hunardurlar. Elu urug'lari ilm, hunar va dunyo ishlarig'a taraqqiy qilgandurki, shu tariqa fuqarolar o'z arolaridan insonlik, ilm va dunyodan xabarlik odamlarni o'zlarig'a katta va boshqarg'uvchi vakil saylaydurlar va shul tariqa saylangan vakillarni podshoh jamlab, muqarrariy mahkamalarga mamlatdorlik ishlarig'a aralashib, mashvarat ila tuzatilmoq va muhofazat qilinmoqig'a ko'z bo'lmoqlari uchun qaror beradurki, alarni(ng) majlis va mahkamalarni "Millat majlisi", "maslahatxona", "parlamento", "El majlisi" degan ismlar ila yod qilinadur. Yana ba'zi maslahatxonalar borki, maslahatboshilarni, hukmdorlarni (podshohning) o'zi tayin qiladur.

Ushbu millat majlisini(ng) chilon (a'zo)lari mashvarat ila mamlakatdorlik ishlarig'a aralashadur. Podshoh bu majlis amrig'a tobedur. Majlis ma'buson (deputatlar)ni(ng) royi bo'lmaguncha katta ishlarnin boshlanmoqig'a amr va hukm qilolmaydur. Xulosa, imperator sohib ixtiyor bo'lmay, durustroq ishlarg'a qonun va nizomlarni chiqarilmoqig'a butun el majlisig'a tobe bo'lib turadur".

Behbudiy tavsifidagi ikkinchi davlat tuzumi, bugungi atama bilan aytganda, parlamentar respublikadir. Davlat qurulishining bu turdagi podshoh yo saltanat rahbarining mavjud bo'lishiga qaramay, parlament yo "millat majlisi" uning ra'yiga emas, aksincha, u shu tashkilot a'zolarining ra'yiga qaraydi va uning qonunlariga bo'ysunadi.

3. "Idorai jumhuriyat" aksar fuqarosi ahli ilm bo'lib, bu ahli donish aholini saylagan vakillari, ya'ni hukumatg'a yetti yilg'acha o'z mamlakat va hukumatlarini boshqarmog'i uchun o'z oralaridan bir nafar donishmand odamni boshliq saylaydurlarki, "raisi jumhuriyat", "sadrnishini millat", "prezident" ataladur. Bu rais go'yo bir oriziy (vaqtincha), omonat podshohdir. Har bir hukm va amru tartibni, mamlakat va ko'yga taalluq ishni, Millat majlisini(ng) qilib bergan dasturulamal, ya'ni qonun va nizom nomalarig'a muvofiq qilib, butun elg'a tobe, alarni(ng) hukmu talablarini o'mig'a keltiruvchidur.

Bu ikki toifani(ng) podshohi ba'zi mamlakatdorlik mutasadilarini taftish qilmoqg'a, terg'ovg'a bermoqg'a, hatto, o'shal soatda birdan bekor

qildurmoqg'a ba'zi Millat majlislarini(ng) ixtiyori bordur. Hozirgi Ovrupo hukumatlarini(ng) raftori, odati shu uch usulni(ng) biriga doxil, tobe' va muvofiqdur. Bu ikki toifani podshohi ba'zi mamlakatga "Elga tobe bo'lubturarman", deb qasam ichib, ba'd mansabg'a chiqadur.

Mustaqil hukmdorlarni(ng) qo'l ostida ham majlislar va mashvarat mahkamalari bordur. Ilmsiz hukumatlardek necha milyo'n xalqni(ng) maishati, raftori, ixtiyori bir nafar odam (podsho)ni(ng) ixtiyor yo royi va hukmig'a yo'qdur. Bir nafarni(ng) aqli, fikri ila o'n nafar arosida na qadar farq bordur? Ushbu sabablardanurki, ozgina Ovrupo xalqi butun kurrai arzga hokim va mutasarraf (ega)durlar. Sabab: hukumat, ilm va daroyat, qonun, musovot (tenglik), mashvarat (maslahat) va tadbirdur".

U XX asr boshlaridagi Yevropa davlatlarida harakatda bo'lgan davlat boshqaruvining uch tizimini chuqur o'rgangan, uning salbiy va ijobiy tomonlarini ko'rsatib ochib bergan va ulardan kerak bo'lsa andoza olish lozimligini ta'kidlagan.

Behbudiyning dunyoqarashi o'z davrida mavjud fikr-g'oya va siyosiy ta'limotlar orasidan sharqiy ta'limotlarga mos keladigan, lekin Yevropa ta'limotlarining qimmatli tomonlarini qamrab olgan holda shakllangan.

XX asr boshlaridagi ijtimoiy iqtisodiy vaziyat quyidagi voqealar bilan izohlanadi:

- birinchi jahon urushi (1914–1917) va aholining mardikorlikka olinishi iqtisodiy va siyosiy hayotdagi katta o'zgarishlarni vujudga keltirdi;
- Turkiston Muxtoriyati (1918–1921) mamlakatda yangi mustaqil boshqaruv tizimi va davlat tuzilishidagi dastlabki urinishlari;
- Turkiston o'lkasining Sovet ittifoqi tarkibiga kiritilishi (1921–1924) va mamlaktning to'liq mustamlakaga aylantirilishi;
- 1929–1940-yillarda Yangi iqtisodiy siyosat, ommaviy kollektivlashtirish, sotsialistik agrar tuzumning shakllantirilishi.

Qishloq xo'jaligini zudlik bilan kollektivlashtirish natijasida shahar bilan qishloq qisqa muddat ichida qattiq markazlashtirish va ma'muriyatlashtirish ixtiyoriga tushib qoldi. Sanoat va savdoda davlat sektori tobora qattiq monopolist, ya'ni yakkahokim bo'lib bordi. O'zbekistonda ham sanoatda umumiy lashtirish jarayoni boshlandi. Kichik sanoatdagi xususiy sektorning ulushi to'xtovsiz qisqaraverdi va 1930-yillarga kelib deyarli barham topdi. Industrialashtirish va hunarmandlarni kooperatsiyalash natijasida respublika sanoatida xususiy sektor deyarli butunlay tugatildi. Xonliklar davridan qolgan vaqf munosabatlari tugatilib, yangi soliq tizimi joriy etildi, ish haqi to'lashda asossiz tenglashtirish va majburiy mehnatga barham berildi.

1990-yillarda O'zbekistonda boshqaruv nazariyasi va amaliyotining o'ziga xos xususiyatlari. Sobiq ittifoqning rejalashtirish siyosati, ma'muriy buyruqbozlik tizimi, olib borilgan ijtimoiy-iqtisodiy,

madaniy-ma'rifiy, ma'naviy-axloqiy siyosat tizimining jamiyat taraqqiyotiga zid ekanligini ochiq ko'rsatib berdi. 1991-yildagi siyosiy voqea mamlakatimizda boshqaruv ta'limotlari nazariyasining ham yakunlanishini, ham yangi davri boshlanganligidan dalolat berardi. Ushbu davr mamlakatimizda boshqaruv nazariyasi va amaliyotining bozor munosabatlari asosida tub o'zgarishlarni o'zida aks ettirgan yangi boshqaruv tizimini vujudga keltirdi.

Zamonaviy bosqichda mamlakatimizda yangi boshqaruv tizimini shakllantirishda mavjud to'siqlar quyidagilardan iborat edi:

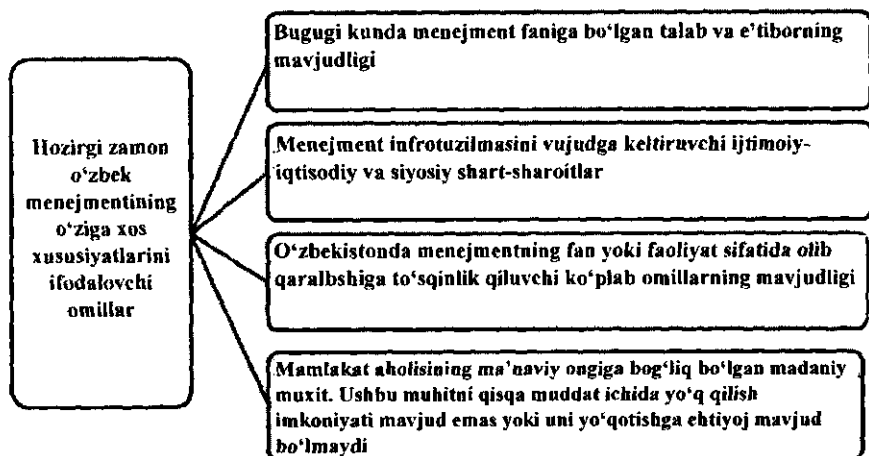
- 1) bozor munosabatlarining deyarli mavjud emasligi – iqtisodiyotning 75% davlat monopoliyasida ekanligi;
- 2) malakali menejerlarning mavjud emasligi yoki ushbu tushunchaning mavjud emasligi;
- 3) boshqaruvning zamonaviy texnologiyalari va konsepsiyalarining mavjud emasligi;
- 4) chiziqli-funksional tuzilmaning ustun turishi;
- 5) iste'molchilarga yo'naltirilgan tadbirkorlik faoliyatining mavjud emasligi;
- 6) tarkibiy o'zgarishlar va ichki o'zgarishlarga tayyor emaslik.

Mamlakatimizda menejmentning xususiyatini belgilovchi omillardan biri milliy xususiyatlardir. Ko'pchilik Osiyo mamlakatlari kabi mamlakatimiz uchun jamoaviylik xosdir. Bugungi kunda mamlakatimizda mavjud xo'jalik yurituvchi subyektlar hajm jihatidan kichik, ularda mulk egasi bir vaqtning o'zida menejer hamdir. Ular tashqi muhit o'zgarishlariga hayotiy tamoyillar asosida emas, asosan kompaniya muhitidan kelib chiqqan holda ko'proq yondashishmoqda. Shuningdek, ularda qarorlar qabul qilish qisqa muddatli va ayrim subyektiv maqsadlar uchun amalga oshirilmoqda.

3.1-jadval

Hozirgi zamon o'zbek menejmentining xususiyatlari

Umumiy xususiyatlari	O'ziga xos xususiyatlari
Rivojlanish bosqichlari	Milliy xususiyatlari
Mamlakat iqtisodiy modeli	Tarixiy xususiyatlari
Boshqaruvga bo'lgan ijtimoiy-iqtisodiy ehtiyoj	Geografik shart-sharoitlar
Ilmiy-texnik taraqqiyot darajasi	Mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish darajasi
Boshqaruvning alohida faoliyat va fan sohasi sifatida olib qaralishi	Mamlakat aholisining madaniyati



3.1-rasm. Hozirgi zamon o'zbek menejmentining o'ziga xos xususiyatlarini ifodalovchi omillar

3.2-jadval

O'zbekistonda menejmentning asosiy xususiyatlari va o'ziga xos jihatlari

Mintaqaviy siyosiy jihat	Xayriya va hamkorlikka bo'lgan ijobiy yondashuv: an'analar
Ta'lim tizimi va malakali menejer kadrlarni tayyorlash	Ta'lim sohasining Fundamentalligi: ilmiylik
Tashkiliy madaniyatning o'ziga xosligi	Yuqori ilmiy-intellektual salohiyat
Iqtisodiyotning o'ziga xos modeli va tuzilishi (kichik biznes va xususiy tadbirkorlik, konversiya)	Davlat boshqaruvining tarixiy shakllangan tajribalari mavjudligi
Boshqaruvga ma'muriy yondashuvning azaliy xosligi	Yuqori texnologiyalarni o'zlashtirish darajasining o'sib borayotganligi
Iqtisodiyotning o'tish davriga xosligi	Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida tadbirkorlik faolligining oshib borishi
Milliy mentalitet	Kirishuvchanlik

O'zbekistonda menejmentning rivojlanishiga ta'sir etuvchi omillar

№	Omillar	Omillarning ta'siri	
		Ijobiy	Salbiy
1	Mintaqaviy-siyosiy	Xayriya va hamkorlikka bo'lgan ijobiy yondashuv	Iqtisodiy aloqalar siyosiy jarayonlar ta'sirga beriluvchanligi o'zaro kommunikatsiya jarayonini susaytiradi, bozor munosabatlarining rivojlanishi mintaqalar bo'ylab turli darajada rivojlanishiga sabab bo'ladi
2	Boshqaruvning professionalligi	Ta'lim tizimining fundamental bilimlarga asosiy e'tibor qaratayotganligi barcha sohalar bo'yicha yuqori ilmiy salohiyatga ega bilimli kadrlar tayyorlash imkoniyatini ochib beradi	Malakali menedjer kadrlarni tayyorlash, o'qitish, ushbu mutaxassislik tarkibi va ularning umumiy malakalariga qo'yiladigan talablar bugungi kunda shakllanish bosqichida
3	Tashkiliy madaniyat	Yuqori intellektual va ilmiy salohiyatli yoshlar	O'zbekiston menejmentida ko'pchilik hollarda g'arb va rus tashkiliy madaniyatiga xos unsurlar uchrab turadi
4	Iqtisodiyotning ko'p qirrali tuzilmasi	O'zbekistonda milliy davlatchilikning o'ziga xos va uzoq tarixga ega tajribasi mavjud. Bu boshqaruvning murakkab tuzilmalarida ham dolzarb masalalarning yechimini topish imkonini beradi	Bugungi kunda mamlakatimizda xo'jalik yurituvchi subyektlar soni 500 mingga yaqin va ularda menejer faoliyatini tashkil etish o'ziga xos yondashuvlarni qo'llashni talab etadi
5	Bozor munosabatlarini rivojlantirish	Bozor munosabatlarining rivojlanishi aholining tadbirkorlik faolligini oshirib bormoqda. Bu esa o'z navbatida subyektlarning menejmentga oid	Iqtisodiyotning o'tish davriga xos xususiyatlarning mavjudligi ilgari amal qilgan boshqaruv usullari va bugungi kunda kirib kelgan usullar o'rtasidagi

		bilimlarni chuqurroq o'zlashtirish va rivojlantirish imkoniyatini oshiradi	ayrim nomutanosibliklar menejment uchun ayrim qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi
6	Milliy mentalitet	Aholining sobitqadamliligi va maqsadlar sari intiluvchanligi menejmentni yangi fan va faoliyat turi sifatida o'zlashtirilishiga imkon beradi	G'arb mentalitetidan farqli jihatlar menejmentda g'arb modellarini qo'llash uchun turtki beradi

O'z-o'zini nazorat va muhokama qilish uchun savollar

1. A.Temur hukmronligi davrida boshqaruv nazariyasi va amaliyotini tushuntirib bering.

2. Zahiriddin Boburning boshqaruv to'g'risidagi g'oyalarini tushuntirib bering.

3. O'zbekistonda boshqaruv nazariyasi va amaliyotining o'ziga xos xususiyatlarini tushuntirib bering.

4. O'zbekistonda menejmentning rivojlanishiga ta'sir etuvchi omillarga qaysilar kiradi?

5. O'zbekistonda menejmentning o'ziga xos xususiyatlarini tushuntirib bering.

6. 1990-yillarda O'zbekistonda boshqaruv nazariyasi va amaliyotining o'ziga xos xususiyatlari nimalardan iborat bo'lgan?

7. O'zbekiston amaliyotida taqqoslama menejmentning nazariy jihatlarini va o'ziga xos xususiyatlarini tushuntirib bering.

4-BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENTDA MADANIYAT VA RAHBARLIK USLUBI

- 4.1. Taqqoslama menejmentda madaniyat
- 4.2. Taqqoslama menejmentda boshqaruv modellari nazariyasi
- 4.3. Taqqoslama menejmentda institutsional yondashuv

4.1. Taqqoslama menejmentda madaniyat

Madaniyat atamasining xalqaro atamasi lotincha “cultio” va “culte” soʻzlari negizida paydo boʻlgan boʻlib, yerga ishlov berish maʼnosini anglatadi. Ayrim adabiyotlarda lotin tilidagi “colere” – tayyorlash, oʻzgartirish, moslashtirish kabi maʼnolarni anglatuvchi feʼlga ham murojaat qilishadi. Buning mohiyati shundaki, “cultio” va “culte” soʻzlari orqali lotin xalqlari tabiat tomonidan yaratilgan narsalarga ishlov berish orqali uning qiymatini oshirishni koʻzda tutishgan.

Arab tilidan kirib kelgan “madaniyat” soʻzi shaharlik, madaniy yoki oʻtroq insonlarga nisbatan ishlatiladigan atamadir. Chunki qadimda Osiyoning oʻtroq xalqlari koʻchmanchilarga nisbatan turmush sharoiti, dunyoqarashi, bilimi, yashash sharoitlari jihatidan ham ustunlikka ega boʻlgan. Yevropada XVII asrga qadar madaniyat (culture – культура) atamasi aynan yerga ishlov berish yoki tabiiy narsalarga ishlov berish maʼnosida qoʻllanilib kelingan. Madaniyat atamasining bugungi kundagi mazmuni nemis huquqshunosi Samuel Pufendorf tomonidan kiritilgan [13]. Uning taʼrifiga koʻra *madaniyat – insonning ichki va tashqi tabiatini mukammallashtirishi boʻlib, uni ulugʻlikka eltuvchi faoliyat natijasidir.* Aynan shu taʼrif bugungi kunda barcha tillarda madaniyat atamasining mohiyatini belgilab beradi. Madaniyat juda keng tushuncha boʻlganligi sababli uning mohiyatini quyidagi yondashuvlar orqali yoritish mumkin:

Sotsiologik yondashuv – madaniyat – gʻoyalar, mafkuralar, ijtimoiy hayot tamoyillari boʻlib, insonlarning ijtimoiy hayotidagi jamoaviy faoliyatini taʼminlab beradi. Madaniyat insonning ijtimoiy jihatidir.

Tarixiy yondashuv – madaniyat kishilik jamiyatining tarixiy shakllangan tajribasi, tartib-qoidalari majmui boʻlib, avloddan-avlodga oʻtib boradi. Madaniyat kishilarning oʻzoq davr mobaynida toʻplagan tajribalari, jamiyatda yashash shartlari va meʼyorlari, turli taqiq va udumlardir.

Meʼyoriy yondashuv – madaniyat jamiyatda insonlarning xulq-atvorini tartibga soluvchi turli tartib-qoida, taqiq va cheklovlar majmui hisoblanadi.

Psixologik yondashuv – madaniyat insonlarning jamiyatdagi tartibga solingan psixologik xatti-harakati va tafakkuridir. Madaniyat jamiyat aʼzolarining ichki dunyosini oʻziga xos “yelim” sifatida ruhiy kechinmalari

va holatiga yopishib oladi va kelgusida boshqa a'zolar tomonidan ijobiy qabul qilinishiga majbur qiladi.

Didaktik yondashuv – madaniyat insonlarning sifat ko'rsatkichi bo'lib, avloddan-avlodga meros bo'lib o'tadi va boshqa a'zolaridan ajralib turishini ta'minlaydi. Madaniyat bu o'ziga xos ideallar majmuidir.

Antropologik yondashuv – insonning kishilik jamiyati va butun hayotiy sohalaridagi faoliyati natijasidir. Madaniyat ta'sirida insoniyat turli ijtimoiy tuzumlar, millatlar, elatlar va davrlarni boshdan kechiradi.

Madaniyatni ijtimoiy ongning atrof-muhitga moslashish usuli sifatida qarash mumkin. U ijtimoiy institutlar (madaniy triada) va hayotiy sharoitlarda tarbiyalangan kishilarning o'ziga xos xususiyatlarini ro'yobga chiqarishi bilan ifodalanadi.

Birinchi jihati, madaniyat u yoki bu xalq (ijtimoiy guruh)ning dunyoqarashlari tizimidir. Ushbu ta'rif bo'yicha madaniyat muayyan xalq yoki mamlakatda har qanday ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarning ro'y berishida o'ziga xos jihatlarni belgilab beradi. Ikkinchi jihati, madaniyat – muayyan jamiyatning qadriyatlar va axloqiy me'yorlari majmui hamdir.

Madaniyat – ijtimoiy tizimning markaziy komponentlaridan biri bo'lib, resurslarni, me'yoriy ustanovkalarning kommunikatsion vositalarni o'z ichiga oladi. Madaniyat serqirra tushuncha, uning asosiy funksiyasi – kishilar hayoti hamda ularni umumlashtirib turgan turli guruhlarini, ijtimoiy institutlar faoliyatini muayyan mantiqiy tizimlashdan iboratdir. Madaniy qadriyatlar, boshqaruv haqidagi g'oyalar va boshqa muhim belgilar majmuasiga taalluqli bo'lib, insonlarni o'zaro muloqot qilish, jamiyat a'zosi sifatida baholanishiga yordam beradi. Madaniyat noyob ijtimoiy munosabatlarni va tashkiliy xulq-atvorni ham o'z ichiga oladi. Madaniyat ijtimoiy toifa sifatida, murakkab tuzilmani tashkil etadi.

Insoniyat tarixi mobaynida juda ko'plab madaniyatlar paydo bo'lgan, ular zahirida esa xilma-xil muloqot va xulq-atvor qoidalari, me'yorlari ishlab chiqilgan. Madaniyat qadriyat sifatida quyidagi shakllarda namoyon bo'ladi.

Xulq-atvor – insonlarning kundalik fe'l-atvor, o'zini tutish qoidalari, o'zaro munosabatlarni tartibga soluvchi eng asosiy regulyator hisoblanadi. Barcha xalqlarda insonlarning xulq-atvor madaniyat darajasini belgilab beruvchi asosiy element hisoblanadi. Madaniyat omillari juda xilma-xilligi sababli xulq-atvor qadriyat sifatida ham qaralishi mumkin, chunki uning natijasida har bir xalqning madaniyati ham farqlanadi. Xulq-atvor jamiyatda yurish-turish, muloqot va kommunikatsiya qoidalarini ham belgilab beradiki, turli madaniyatlarda bu axloq normalari sifatida ham olib qaraladi.

Urf-odatlar – madaniyatning keng tarqalgan shakli bo'lib, kishilar xulq-atvorining muayyan jamiyat, shaxslar guruhi, oila va shu kabilar darajasida amal qilishidir. Urf-odatlar madaniyatning tarixiy shakllanib boruvchi shakli sifatida boshqa madaniyatlarga ham ta'sir ko'rsatadi.

Mohiyatan urf-odatlar tor doiradagi insonlar guruhini boshqalaridan farqlash, yaqin kishilar, millat, elat, begona kishilar o'rtasidagi kommunikatsiya jarayonini samarali yo'lga qo'yishga qaratilgan kundalik jarayondir.

An'analar – urf-odatning kengaytirilgan shakli bo'lib, nisbatan mukammal xarakterga ega. An'analar tarixiy davr mobaynida shakllanib, ma'lum bir me'yoriy qolipga keltirilgan hamda nisbatan barqaror bo'lgan taomillar hisoblanadi. Me'yoriyligi va barqarorligi bois an'analar avloddan-avlodga o'tib boradi va milliy darajaga ham chiqishi mumkin.

Marosim va udumlar – madaniyatning shakllaridan biri bo'lib, jamiyat a'zolari, mehnat jamoasi, oila yoki shaxslar guruhining ramziy xatti-harakatidir. Taomil va an'analardan farqli jihati marosimlarning ommaviyligi va hissiy xarakterga ega ekanligidir. Odatda marosim va udumlar inson hayotining muayyan davri (tug'ilish, o'lim, to'ylar, voyaga yetish, uylanish yoki turmushga chiqish, boshqa jamoaga o'tishi, qurbonlik keltirish va hokazolar)da amalga oshiriladi. Eng keng tarqalgan marosimlar insonlarning o'limi va diniy an'alarida aks etadi.

Haq-huquqlar – har qanday madaniyatida ajralmas o'ringa ega bo'lgan element yoki madaniy qadriyatdir. Huquq insonlarning urf-odat, an'analarga rioya qilishi, marosimlarni amalga oshirishini tartibga soluvchi majburiy tartib-qoidalar majmui hisoblanadi. Huquqning keng tarqalgan shakli *taqiq (tabu)* hisoblanadi. Ayrim hollarda huquqlar ma'lum jamoa, guruh tomonidan ham belgilanishi mumkin. Insonlarning huquqlari davlat instituti tomonidan tartibga solinadi. ayrim jamiyatlarning o'z individual huquqlari ham bo'lib, "yozilmagan qonunlar" orqali tartibga solinadi.

Til – madaniyatning saqlanishi, rivojlanishi va mukammallashuvini ta'minlovchi vositadir. Til vositasida insonlarning barcha hayotiy tajribasi, urf-odat, taomil, an'ana, marosim va udum hamda haq-huquqlari kelgusi avlodga saqlanib qoladi va o'tadi. Bugungi kunda dunyoda 3000 dan ortiq tillar mavjud bo'lib ulardan 10ga yaqini buyuk tillar hisoblanadi. Tarixda ham yunon tili antik davrning barcha madaniyatini lotin tili (xalqlari)ga, lotin tili esa fransuz tiliga voris qilib qoldirgan. Har qanday urf-odat, taomil, an'ana, marosim va udum hamda haq-huquqlarning madaniy elementlari bevosita tilda aks etadi. Biz ham aynan til (xoh verbal, xoh noverbal bo'lsin) orqali o'zimizning madaniyat elementlarini boshqa tillarga yetkazib bera olamiz. Globallashuv jarayonlari tilning ham globallashuviga olib kelmoqda. Natijada milliy va madaniyatlararo kommunikatsiya jarayonlari **global bilingvizm (ona tili va boshqa (ingliz) til)** davriga o'tib bormoqda.

Masalan, ingliz tilida so'zlashuvchilar uchun qor ikkita so'z *snow* (qor) yoki *slush* (loygarchilik, namgarchilik) orqali ifodalanadi. Alyaska eskimoslari esa qor atamasini 20 dan ortiq so'z bilan ifodalaydi. Bunday xilma-xillikning mohiyati shundaki, inglizlar uchun qor oddiy tabiat hodisasi, mavsumga xos jarayon, eskimoslar uchun ob-havodan tashqari

madaniyatning ko'plab elementlarini anglatadi. Xuddi shu kabi arablar ham tuyani ifodalashda (rangi, turi, yoshi, egasi, jinsi va shu kabilar orqali) 6000 ga yaqin so'zdan foydalanishgan. Bugungi zamonaviy arab tilida tuya 100 ga yaqin so'z orqali ifodalanadi. Bu bilan tuyaning arab xalqlari uchun tarixda madaniy qadriyat bo'lganligiga guvoh bo'lamiz. Biroq menejerlar global yoki ichki bozorlarga emas, balki makromadaniyatlarga ko'proq e'tibor qaratishadi. Taqqoslama menejment nuqtayi nazaridan ham madaniyat va qadriyatlar boshqaruvga oid turli qarashlar va texnologiyasida o'z aksini topishi kerak. Bunda ularga *Sepir – Uorf gipotezasi* yordam beradi. Ushbu gipotezaning mohiyati shundan iboratki, har bir xalq, mehnat jamoasi yoki guruhning madaniyati va madaniy qadriyatlari ularning muloqot tilida aks etadi. Ya'ni til xalqlarning tafakkur vositasi, "dunyo tasviri" hisoblanadi. Chunki har qanday inson o'z tasavvurlarini o'z tilida mukammal tasvirlay oladi. Har qanday element, texnologiya til orqali ifodalangandagina mazmunga ega bo'ladi. umuman nomga ega bo'lmagan narsa mavjud emas. Uni u yoki bu tilda albatta nomi mavjud. Masalan, insonlar erining sun'iy yo'ldoshi haqida tasavvurga ham ega bo'lishmagan. Faqatgina uning "Sputnik" deb nomlanishi bilan barcha sun'iy "oy" yerning yo'ldoshi ekanligi haqida o'z tillarida interpretatsiya qilishgan va muqobil variantlarini topishgan. Yuqorida keltirilgan qor va tuyaning ifodalanishida ham har bir xalqning til orqali o'z madaniy qadriyatlarini oshkor etishini ko'rishimiz mumkin.

Menejerlar uchun til nafaqat xalqaro muloqot vositasi, balki xalqning tarixiy an'analari va madaniyati haqida ma'lumot beruvchi uni o'rganish imkonini beruvchi vosita hamdir

G.Zimmel madaniyatni subyektiv va obyektiv qismlarga ajratadi. *Obyektiv madaniyat* – insoniyat taraqqiyoti davomida yaratilgan va erishilgan bilimlar, ne'matlar, din, san'at va boshqa insoniy moddiy va ma'naviy qadriyatlar kabi madaniyat namunalari hisoblanadi. *Subyektiv madaniyat* – individning obyektiv madaniyat elementlarini o'zlashtirish va uni rivojlantirishga qaratilgan xatti-harakatlari hisoblanadi.

Madaniyat mavhum va real elementlarni ham o'z ichiga oladi. *Mavhum elementlar* – milliy va jamoaviy qadriyatlar, e'tiqod, g'oyalar, diniy va dunyoviy qarashlari hisoblanadi. *Moddiy elementlar* – yozma manbalar, bino va inshootlar, ayrim hollarda madaniy artefaktlarni ham o'z ichiga oladi.

Madaniyat insonlarga o'zlarini shaxs sifatida anglashga va xulq-atvorning mumkin bo'lgan modellarini tushunib olishga imkon beradi. Madaniyat ta'sirida shakllanadigan muhim dunyoqarash va xulq-atvor jihatlarini bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- dunyoni va o'z-o'zini anglash;
- muloqot va til;
- kiyim-kechaklar va tashqi qiyofa;

- ovqatlanish madaniyati;
- o‘zaro munosabatlar (oilalar, tashkilot, hukumat va h.k. lar darajasida);
- qadriyatlar va ijtimoiy normalar;
- ishonch va qarashlar, fikrlash jarayoni va ta’lim.

J.Rokichning qiymatlar reestri madaniyatni tadqiq qilishda insoniy qadriyatlarga, inson erishishga intiladigan eng muhim maqsadlarga qaratiladi. Qadriyatlar insonning ehtiyojlari bilan chambarchas bog‘liq bo‘lsa-da, nisbatan realroq darajada mavjud bo‘ladilar. Ular nafaqat shaxsiy, balki ijtimoiy institutsional asl ehtiyojlarning intellektual ro‘yobga chiqarilishi bilan izohlanadi. Qadriyatlar madaniyat vositasida qo‘lga kiritiladi, shu sababli jamiyatning a‘zolari muayyan qadriyatlarni turli darajada qo‘lga kiritadilar. Shuning uchun har bir qadriyatning nisbiy ahamiyati turli individlar uchun turlicha bo‘ladi. Turli qadriyatlarning ahamiyati ham vaqt o‘tishi bilan o‘zgarishi ham mumkin. J.Rokich inson erishgan qadriyatlar unchalik ko‘p emas, deb hisoblaydi. U o‘z tajribalarda o‘n sakkiz xil terminal va instrumental qadriyatlarni keltiradi.

Terminal (yoki pirovard) qadriyatlar – o‘zimiz intiladigan maqsadlar va holatlar haqidagi fikrni o‘z ichiga oladi. Bular: *yashash farovonligi, sevgi, ijtimoiy tan olish, oxiratga ishonch, xaloskorlik, xalos bo‘lish, erkinlik, dunyoviy go‘zallik, haqiqiy do‘stlik, ichki his-tuyg‘ular uyg‘unligi, oilaviy xotirjamlik, maftunkor hayot, mamnunlik, donishmandlik, dunyoviy tinchlik, o‘z-o‘zini hurmat qilish, baxt, tenglik, milliy xavfsizlik.*

Instrumental (yoki bilvosita) qadriyatlar – insonlarning pirovard qadriyatlarga erishish uchun qo‘llaydigan xulq-atvor shakllari haqidagi tasavvurlaridir. Bular: *nafsoniyat (ambitsiya), mantiqiylik, yordam berishga tayyorlik, qobiliyatlar (salohiyat), bo‘ysunish, o‘y-xayol, ozodalik, saranjom-sarishtalik, mas‘uliyatlilik, zakovatlilik, olijanoblik, dunyoqarashning kengligi, oshiqlik, halollik, tetiklik, xushchaqchaqlik, muloyimlik, mustaqillik, mardlik, jasorat, o‘z-o‘zini nazorat qilish.*

G.V. Ollport, P.E. Vernon va K.Lindzilarning “*Shaxsning botiniy mohiyati*” nazariyasi insonlar yoki ijtimoiy guruhlar o‘zaro milliy madaniy qadriyatlar bilan emas, balki o‘zlari e‘tiqod qiladigan o‘ziga xos madaniy qadriyatlar bilan farq qiladi va shu asosda xulq-atvorning asosiy jihatlari namoyon qilishi haqidagi g‘oyani ilgari surgan. Ushbu nazariyaga asosan insonlarning olti toifasi ajratib ko‘rsatilgan:

– *diniy odam (homo religiosus)* – diniy qadriyatlar, e‘tiqod asosiy qadriyatlar hisoblanadi;

– *ijtimoiy odam (homo socialis)* – jamiyat va insoniyat uchun xizmat qilish, boshqalarga yordam berish, bironing hojatini chiqarishga intilish, jamiyat manfaatlari uchun o‘zini qurbon qilish asosiy qadriyat hisoblanadi;

– *iqtisodiy odam (homo economicus)* – amaliy ish tajribasi, hayotdagi haqiqiy holatlar, iqtisodiy jihatdan nafli va his etish mumkin bo‘lgan narsalar asosiy qadriyat hisoblanadi;

– *nazariyotchi odam (homo theoretical)* – bilim, malaka, oqilonalik, hayotdagi yutuqlar va haqiqatni anglashga intilish asosiy qadriyatlar hisoblanadi;

– *nafosatli odam (homo aectheticus)* – go‘zallik va nafosat, tabiatga uyg‘unlik, san‘at asosiy qadriyatlar hisoblanadi;

– *siyosatchi odam (homo rei publicae)* – kuch va hokimiyat, hukmronlik, boshqalarga ta’sir ko‘rsatish, liderlik, raqobat va musobaqalashuv asosiy qadriyatlar hisoblanadi.

Ushbu yondashuvga asoslangan holda xulosa qilishimiz mumkinki, insonlarning bunday toifalarga ajratilishi turli millat vakillarining shaxsiy xulq-atvorini ayrim jihatlarini ochib berishi mumkin.

Gert Xofstede Modeli (Geert Hofstede). G.Xofstedening tadqiqotlari uning to‘rt o‘lchamli modelida aks etgan bo‘lib, *individualizm / kollektivizm darajasi, rahbar va xodimlar o‘rtasidagi masofa, noaniqlikdan qochish darajasi, gender tafovutlar (masculinity/femininity)* kabilarni o‘z ichiga oladi. G.Xofstedening to‘rt o‘lchamli modeli quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

1. Individualizm/ kollektivizm (individualism versus Collectivism IDV) – ayrim individuumlar o‘rtasidagi munosabatlarga asoslangan jamiyatlar uchun xosdir. Insonlar o‘rtasidagi munosabatlar izchilligini tadqiq qilgan holda boy mamlakatlarda inson (xodim)lar nisbatan individual turmush tarziga, aksincha, kambag‘al mamlakatlarda esa jamoa bo‘lish harakat qilishga moyilligi yuqori bo‘lishi haqidagi g‘oyani ilgari suradi. Masalan, AQSh, EI mamlakatlarida individualizm yuqori darajada, Osiyo mamlakatlarida kollektivizm yuqori darajadadir [14]. Individualizm yuqori darajada namoyon bo‘luvchi mamlakatlarda inson munosabatlarining cheklanganligi (har bir kishi o‘zi va oilasi haqida qayg‘uradi); yakka tartibdagi tashabbus va yutuqlar – jamiyatdagi raqobat ustunligini belgilab beruvchi asosiy elementlar hisoblanadi, har bir inson o‘z hayotida yashashi, uni shaxs sifatida hurmat qilishlari va shu kabilarni kuzatishimiz mumkin. Aksincha, kollektivizm yuqori darajada namoyon bo‘lgan jamiyatlarda esa insonlar o‘z manfaatlari yoki guruh manfaatlari uchun ko‘proq qayg‘urishlari, oilasi, mehnat jamoasi, urug‘-aymoqchilikni ustun qo‘yishi, ijtimoiy statuslar asosiy o‘rinni egallaydi.

Individualizm/ kollektivizmning namoyon bo'lish jihatlari

INDIVIDUALIZM	KOLLEKTIVIZM
Jamiyatning har bir a'zosi o'zi va oilasiga g'amxo'rlik qilish kerak	Jamiyat a'zolari juda murakkab urug'-aymoqlardan iborat va ular haqida qayg'uradi
Shaxsning individual fazilatlari kuchli namoyon bo'ladi	Jamoaviy tasavvur ustunlik qiladi
Shaxs va institutsional tuzilmalar o'rtasida hissiy bog'liqlik mavjud bo'lmaydi	Individual fazilatlari shaxsning ijtimoiy kelib chiqishiga bog'liq holda namoyon bo'ladi
Tashkilotga taalluqlilik oqilona tashkil qilingan motivlarga asoslanadi	Tashkilot va shaxs o'rtasida hissiy bog'liqlik mavjud
Shaxsiy tashabbusga e'tibor qaratiladi, liderlik ideal holat hisoblanadi	Tashkilotga a'zolik axloqiy me'yorlarga asoslanadi
Har bir shaxsning o'z fikri va hayotini o'zi hal qilish huquqi ustunlik qiladi	Shaxsning fikri va shaxsiy hayoti ko'proq ijtimoiy guruh yoki urug'-aymoq tomonidan nazorat qilinadi
Tashkilotlar shaxslarning mustaqilligini, xilma-xilligini, moliyaviy xavfsizligini ustun qo'yadi	Tashkilot shaxslarning bilimi, tartib-qoidasi va xavfsizligini ta'minlab beradi
Shaxsiy do'stona munosabatlarga ehtiyoj juda yuqori	Do'stona munosabatlar barqaror ijtimoiy munosabatlardan iborat
Qadriyat va ijtimoiy normalar universal xarakterga ega (universalizm)	Qadriyat va ijtimoiy normalar guruh yoki guruhdan tashqarida tartibga solinadi

2. Hukumatdan uzoq bo'lish (Power Distance PDI). Hukumat va xalq orasidagi kelishuv darajasi turli xil boshqaruvchi tizimlarda yuqori mavqeni egallovchilar bilan jamiyat a'zolari o'rtasidagi kelishuv darajasini aks ettiradi. Boshqaruvchi va boshqariluvchi o'rtasidagi masofa ijtimoiy tafovutlar, statuslar, mansab kabi teng bo'lmagan maqomdagi kishilar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarda aks etadi. Ayniqsa, bu munosabatlarni oila a'zolari o'rtasida ham kuzatish mumkin. Boshqaruvchilar qanchalik adolat va demokratiya tamoyillariga bo'ysunishsa, jamiyat a'zolari teng huquqli bo'ladi. Aksincha, jamiyatda yoki mehnat jamoalarida ijtimoiy tabaqalashuv va kishilar o'rtasida tengsizlik kelib chiqadi.

3. Noaniqlikdan qochish darajasi (uncertainty Avoidance UAI). Jamiyat a'zolari noaniqlik va ikki yoqlama fikrlashga turli usullar bilan qaraydi. Ayrim madaniyatlarda bunday holatlar uchun maxsus tartib-qoidalar

va urf-odatlar ishlab chiqilgan bo'lsa, boshqa madaniyatlar turli fikrlarga sabr-toqat (tolerantlik) bilan munosabatda bo'lish ma'qul hisoblanadi. Noaniqlik darajasini qanchalik kuchli nazorat qilsak, kelgusida boshqaruvga ta'sir ko'rsatish imkoniyati ortadi, aksincha jamoa a'zolari qanchalik sabr toqatli bo'lsalar, ular shunchalik ko'p noaniqliklarga duch keladilar. Noaniqliklardan qochishning yuqori darajasi quyidagi ijtimoiy holatlar bilan bog'liq:

- noaniqliklar umr bo'yi kurashishga majbur bo'lgan xatar sifatida tasavvur qilinadi;
- noaniqliklar har bir insonda xavotir va kuchli stresslar paydo qiladi;
- “vaqt – pul” tamoyiliga qattiq amal qilish;
- shaxsning tajovuzkorlik xulq-atvori;
- hissyotlarni jilovlay olmaslik;
- ishdagi nizo va raqobatning har qanday sharoitda ham tajovuz sifatida tasavvur qilinishi;
- deviant xulq-atvor va g'oyalarning ustunligi;
- millatchilikning kuchliligi;
- insonlarning doimiy ravishda bir-biridan shubhalanishi;
- aksariyat e'tiborning xavfsizlikka qaratilganligi;
- insonlarning har doim haqiqatni izlashga intilishi va mukammal qadriyatlarga erishish istagi;
- tartib-qoidalarning yozma xarakterga ega ekanligi;
- xato qilishdan qo'rqish, xatolarning gunoh darajasiga tenglashtirilishi va buning uchun albatta jazo muqarrar ekanligidan xavfsirash;
- o'ziga ishonchning sustligi, bilim saviyasining pastligi;
- oddiy xodimlarning aksariyat hollarda rahbariyatga nisbatan malakasizligi, bilimsizligi va uquvsizligi.

4. Gender tafovutlar (*Masculinity versus Femininity MAS*) masalasi.

An'anaviy tarzda erkaklar va ayollar o'rtasidagi tengsizlik jamiyatdagi aksariyat qadriyatlarni, ularni jamiyat qay tarzda qo'llab-quvvatlashini belgilab beradi. Erkaklarga xos xususiyatlar o'ziga ishonish, moddiy to'kinlikka erishish, hamma narsaga o'z vaqtida erishishi bo'lsa, ayollarga xos xususiyatlar yaqinlari to'g'risida g'amxo'rlik qilish, atrof-muhitga oqilona munosabatda bo'lishi kabilardir. Jamiyatda rollar taqsimotidagi gender tafovutlar kelgusida boshqaruv jarayoniga ham ta'sir ko'rsatadi. G.Xofstede mamlakatlarni ayollarga xos jamiyat (femininity attribute) va erkaklarga xos jamiyat (masculinity attribute)ga ajratdi. Shunday qilib, ayollar jamiyatida “xalq yashash uchun ishlaydi”, erkaklarga xos jamiyatda “xalq ishlash uchun yashaydi” tamoyili hukm suradi.

Keyinchalik G.Xofstede M.Bond bilan hamkorlikda to'rt o'lchamli modelni kelajakka yondashish darajasi va xohish-istaklarning takrorlanishi va sabrlik bilan to'ldirdi.

5. Kelajakka yondashish yoki strategik fikrlash darajasi (Long-Term Orientation, LTO) jamiyatdagi madaniy yondashuvning vaqt bo'yicha vaziyatini belgilab beradi. Qisqa muddatga yo'naltirilgan madaniyatlarda an'analar, urf-odatlar qadrlanadi va vaqtning katta qismi o'zaro munosabatlarni shakllantirishga qaratiladi, bu davr davomida yopiq doirani tashkil etadi. Bu shuni anglatadiki, bugun qilinmagan narsa, albatta ertaga amalga oshirilishi shartligini anglatadi. Aksincha, uzoq muddatga yo'naltirilgan madaniy yondashuvlarda kishilar kelajakka ishonch bilan qarashni, asosiy qadriyat yuqori natija yoki qo'yilgan maqsadga erishishdan iborat deb qaraladi.

6. Xohish-istaklarning takrorlanishi va sabrlilik (Indulgence versus Restraint/IVR) shuni anglatadiki, ayrim jamiyat a'zolarining bir lahzalik ehtiyojari va xohish-istaklarini ro'yobga chiqarish darajasi yuqori bo'ladi. Aksincha sabr-toqatlilik qadrlanadigan jamiyatda qat'iy belgilangan ijtimoiy tartib-qoida va normalar ishlab chiqiladi. Natijada kishilarning lahzalik ehtiyojlariga barham berishga, ular hech qachon rag'batlantirilmasligiga harakat qilinadi.

Xofstedening fikricha, madaniyat modellari – bu muayyan madaniy xususiyatlarni baholash va ular bo'yicha qaror qabul qilish jarayonini soddalashtirishga xizmat qiluvchi o'lovlar. Ushbu modellar alohida shaxsning xulq-atvorini ochib bera olmaydi va ushbu xususiyatlarni kelgusida e'tiborga ham olmaydi. G.Xofstede tadqiqotlari ko'pchilik iqtisodchilar tomonidan uning madaniyat konsepsiyasini atrof-muhitning kuchli ta'siri ostida bo'lgan bozor segmentlarini aniqlashda juda muhim deb hisoblashadi. G.Xofstedening tadqiqotlari dunyoning 72 ta mamlakatida sinovdan o'tgan va 116000 dan ortiq madaniy elementlarni qamrab olgan.

S.Ronen va Xori Shenkarning "madaniyat klasteri" o'xshash milliy xususiyatlarga asoslangan holda ishlab chiqilgandi. Ular tomonidan quyidagi 7 ta klaster shakllantirilgan:

- 1) Skandinaviya klasteri: Finlyandiya, Norvegiya, Shvetsiya, Daniya;
- 2) Nemis klasteri: Germaniya, Avstriya, Shveysariya;
- 3) Ingliz klasteri: AQSh, Velikobritaniya, Avstraliya, Janubiy Afrika, Kanada, Yangi Zelandiya, Irlandiya;
- 4) Roman klasteri: Fransiya, Italiya, Ispaniya, Portugaliya, Belgiya;
- 5) Lotin Amerikasi klasteri: Argentina, Venesuela, Meksika, Chili, Kolumbiya, Peru;
- 6) Uzoq Sharq klasteri: Tailand, Indoneziya, Tayvan, Filippin, Singapur, Gonkong, Ve'nam;
- 7) Arab klasteri: Baxrayn, Quvayt, BAA, Oman, Saudiya Arabistoni;
- 8) Yaqin Sharq klasteri: Turkiya, Gretsiya, Eron.

Ushbu klaster ham ayrim kamchiliklardan holi emas. Jumladan eng kuchli madaniy tafovutga ega bo'lgan Yaponiya, Hindiston va ayrim

mamlakatlar ushbu klasterga kiritilmagan. Yaqqol Osiyo madaniyatini o'zida aks ettiruvchi Turkiya roman guruhiga xos bo'lgan Gretsiya bilan bir klasterda joylashtirilgan, Lotin Amerikasi uchun "namuna" bo'lgan Ispaniya esa roman klasteriga kiritilgan.

F.Trompenaars dilemmalari barcha madaniyatlar hal etilishi lozim bo'lgan ayrim dilemmalar bilan o'zaro o'xshash hisoblanishini, to'liq yoki qisman tafovut qilishi mumkinligini ilgari surdi. Bular:

Birinchi dilemma qadriyatlarning universallik tizimi – turli madaniyatlar doirasida ham rasman qabul qilingan qoidalar mavjud bo'lib, barcha ushbu qoidalarga bir xil amal qilishi lozim. Partikulyar madaniyatga xos xususiyatlarda esa shaxslar turli g'oya va normalarga amal qilishlari uchun vaziyatga ko'ra yoki ijtimoiy statuslarga asoslangan madaniy xususiyatlarni o'zgartirish kerak deb hisoblaydilar.

Ikkinchi dilemma madaniy to'qnashuvlar va tafovutlar "individualizm-kollektivizm"ga asoslanadi. F.Trompenaars fikricha, individualistlar o'zlarini mukammal shaxs sifatida tasavvur qilishadi, kollektivistlar esa jamoadan tashqi hayot haqida tasavvurga ega emaslar.

Uchinchi dilemma madaniyatning neytralligi/hissiyligiga asoslanadi. Bu hissiyotlarning ochiq namoyon bo'lishi bilan bog'liq bo'lib, ayrim madaniyatlar hissiyotli bo'lsalarda, rasmiy munosabatlarda bunga o'rin qoldirishmaydi, ayrimlari esa hissiyotlarga har qanday jabhada o'rin qoldiradi.

To'rtinchi dilemma madaniyatning aniq va tarqoq madaniyatlarga ajralishi bilan izohlanadi. Aniq shakllangan madaniyatda shaxslarning shaxsiy hayoti, tashabbusi va fikrlari hurmat qilinadi va qattiq himoya qilinadi, har bir shaxs jamiyatdagi tutgan o'rni, vaziyatga qarab turlicha xulqni namoyon qilishi mumkin bo'ladi. Tarqoq madaniyatlarda esa ommaviy va shaxsiy muhit qat'iy nazorat qilingan holda jamiyat a'zolari o'zaro ijtimoiy statuslari orqali muloqot qiladilar. Vaziyat o'zgarishi bilan ham shaxsning mavqei ma'lum muddat saqlanib qoladi. F.Trompenaars fikricha, aniq madaniyatlarda so'z erkinligi, to'g'riso'zlik, munosabatlarning shaffofligi ko'zga tashlanadi, tarqoq madaniyatlarda esa muhim o'rin ijtimoiy statuslar, shaxsning yoshi, jamiyatda tutgan o'rni va aloqalariga qaratiladi.

Beshinchi dilemma erishilgan yutuqlar bilan izohlanadi. Shaxslarning statusi ularning o'z vazifasini qanchalik muvaffaqiyatli bajarishi bilan izohlanadi. Albatta, yuqori status malakali menejerlar, novatorlar, u yoki bu sohaning yetakchilariga beriladi. Mazkur qadriyatlarning afzalligi shundaki, shaxsning bilimi, malaka va ishdagi yutuqlari asosiy o'rinni egallaydi.

Oltinchi dilemma shaxsning ijtimoiy kelib chiqishi (askriptiv madaniyat) bo'lib, har bir shaxsning jamiyat (guruh)da tutgan o'rini belgilab beradi. Bu yerda avvalo shaxslarning mavqei, mansabi, ierarxiyasi,

yoshi, bilimi, ayrim shaxslarga qon-qarindoshlik yoki kasbiy aloqalari mavjudligi muhim hisoblanadi.

F.Trompenaars madaniy tafovutlarning shakllanishida zamon omilining muhimligini ko'rsatib bergan. Uning fikricha, madaniyat ikki vaqt momentida mavjud bo'ladi: birinchidan madaniyatning siklik xarakteri va vorisiyligi, ikkinchidan madaniyatning o'tmishga, bugunga va kelajakka yo'naltirilganligidir. Madaniyatning o'tmishga yo'naltirilganligi shundan iboratki, tarixni asrab-avaylash, an'analarga sodiq qolish, urug'-aymoqchilik an'analari saqlanib qoladi. Madaniyatning kelajakka yo'naltirilganligi shundan iboratki, faqatgina "farovon kelajak"ni ta'minlashga xizmat qiladigan an'analargina madaniy omil sifatida saqlanib qoladi.

F.Trompenaars madaniyatni atrof-muhitga nisbatan ichki va tashqi boshqariluvchi madaniyatga ajratadi. Ayrim madaniyatlarda kishilar o'z taqdirini o'zlari hal etish va boshqarish xususiyatini yuqori darajada namoyon qila oladi. Bunda har bir shaxs o'zini tabiiy holda mavjud resurslari doirasida boshqaradi va kelajagini belgilab oladi. (asosan EI, AQSh, Kanada xalqlari). Aksincha, tashqi boshqariluvchi madaniyatda insonlar o'z taqdiri va kelajagini boshqa shaxslar tomonidan boshqarilishini istaydi va shunga moslashgan holda kelajagini belgilab oladi (Osiyo, Afrika xalqlari).

F.Trompenaars tadqiqotlari davomida G.Xofstede modelini S.Ronnan va Xori Shenkarlar tomonidan ishlab chiqilgan "madaniyat klasteri"ni umumlashtirgan holda mamlakatlar kesimida tadqiq qildi. "F.Trompenaars klasteri" quyidagi guruhlarni o'z ichiga oladi:

Ingliz klasteri: AQSh, Angliya.

Osiyo klasteri: Xitoy, Koreya, Indoneziya, Singapur, Gonkong.

Lotin Amerikasi klasteri: Argentina, Meksika, Braziliya, Venesuela.

Lotin Yevropasi klasteri: Fransiya, Belgiya, Ispaniya, Italiya.

Nemis klasteri: Germaniya, Avstriya, Shveytsariya, Chexoslovakiya.

Richard Lyuis tipologiyasi bo'yicha madaniyatlar mono-, poli-, reaktiv madaniyatlarga ajratiladi.

Monoaktiv madaniyat – bu o'z hayotini faol rejalashtiruvchi, muayyan vaqt davomida aynan bir ish bilan shug'ullanuvchi madaniyatlardir. Mazkur madaniyat vakillari asosan odamovi, puxta, rejalashtirishga moyil, ishlashga yuqori moyillik sezuvchi, ishda va nizoli vaziyatlarda mantiqan yondashuvchi, kamgap, noverbal muloqotda juda faol hisoblanadi. Bularga nemislar, shveytsarlar, inglizlar, anglosakslar, skandinavialiklar, avstriyaliklar va kanadaliklarni kiritish mumkin.

Poliaktiv madaniyat – kirishimli, serg'ayrat, mehnatkash, juda ko'p vazifalarni bajara oladigan, ish rejimiga rioya qilmaydigan, asosan qiziqarli ishlar bilan shug'ullanuvchilar kiradi. Mazkur madaniyat vakillari asosan ekstravert, sabrsiz, so'zga chechan, besaranjom, insonlar bilan muloqotga ko'p vaqt sarflaydigan, hissiyotga boy, noaniq xatti-harakat va mimikaga ega

hisoblanadi. Bularga arablar, afrikaliklar, lotin amerikasi xalqlari, ispanlar, italyanlar kiradi.

Reaktiv madaniyat – hurmat-izzatli, e'tiborga o'ch, muloyim, sukut saqlashni xush ko'radigan va sherigini hurmat bilan tinglay oladigan va o'ta ehtiyotkor guruhlar kiradi. Mazkur madaniyat vakillari odamovi, sabrli, puxta, ishlashga yuqori moyillik sezuvchi, boshqalarning tajriba va maslahatiga rioya qiladigan, nizoli vaziyatlardan qochadigan va tushunarsiz xatti-harakat va mimikaga ega kishilar kiradi. Bularga yaponlar, xitoyliklar, ve'tnamliklar, koreyslar, malayziyaliklar, finlar kiradi.

4.2-jadval

Richard Lyuisning madaniyatlar tipologiyasi

Monoaktiv madaniyat	Poliaktiv madaniyat	Reaktiv madaniyat
Kelajakni tizimli rejalashtirish	Umumiy holda rejalashtirish	Faqat jamoa manfaatlari asosida rejalashtirish
Faqat bir ish yoki vazifa bilan shug'ullanadi	Bir vaqtda bir nechta vazifani bajarish	Vaziyatga qarab harakat qilish
Ishni bosqichma bosqich hal qilish	Ishni betartib hal qilish	Vaziyatga umumiy yondashish
Rejaga qat'iy amal qilish	Rejani tez-tez o'zgartirish	Ba'zi tuzatishlar kiritish
Hissiyotsiz	Hissiyotlarga beriluvchan	Yuzaki yondashuvchan
Nizolarni mantiqan hal qiladi	Hissiyotlar asosida hal qiladi	Nizolardan qochishga harakat qiladi
Aniq ifodalanuvchi ma'noli harakatlar va mimika	Hissiyotlarga boy ma'noli harakatlar va mimika	Noaniq ma'noli harakatlar va mimika

4.2. Taqqoslama menejmentda boshqaruv modellari nazariyasi

Xorijiy adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, menejmentning boshqaruv nazariyasi modellari asosida taqqoslama tahlillari XX asrning 60-70-yillarida R.Farmer [28] J.Bodeveyn [22], X.Shulxammer, A.Negandxi va S.Prasad, J.Chayld, F.Xarbisson va Ch.Mayer ilmiy ishlarida asosiy o'rinni egallagan.

Budveynning fikricha, taqqoslama menejment – turli millatlarda mavjud boshqaruvga oid jarayonlar, rollar, tashkiliy tuzilma va funksiyalarni aniqlash, tahlil qilish, tasniflash bilan bog'liq tizimli faoliyatni o'z ichiga oladi. Mazkur ta'rif taqqoslashda madaniy jabha va tafovutlarni asosiy o'ringa qo'yadi. X.Shulxammer turli mamlakatlar yoki sohalarda tashkiliy-

boshqaruvni tafovutlarni aniqlash, baholash va tasniflashga oid faoliyat sohasi sifatida ta'riflaydi. Ushbu faoliyat sohasining asosiy maqsadi tashkiliy va ishlab chiqarish samaradorligini aniqlash va baholashga qaratilgan [22].

A.Negandxi va C.Prasadlar mazkur muammoga ancha keng yondashgan holda boshqaruvni taqqoslama asosda o'rganishdan maqsad taqqoslangan hodisalar doirasida umumiy jihatlar va mavjud tafovutlarni aniqlash, tasniflash, baholash va interpretatsiya qilishdan iborat" [23] – deb ta'riflashadi.

Keltirilgan ta'riflar taqqoslama menejmentga turlicha yondashuvlar mavjudligini, ular asosida turlicha ta'riflar ishlab chiqilayotganligiga guvoh bo'lishimiz mumkin. Taqqoslama menejmentning mavjud yondashuvlari quyidagilar:

Ijtimoiy-iqtisodiy yondashuv. F.Xarbison (F.Harbison) va Ch.Mayers (Ch.Myers)lar boshqaruv tizimiga ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida yondashgan holda uni uchta komponentdan iborat ekanligini ta'kidlashadi: iqtisodiy resurslar, hokimiyat tizimi va sinflar yoki elitalar. Tashkiliy samaradorlik ushbu elementlar funksiyasi sifatida izohlanadi va yuqori sur'atlarda rivojlanishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi. Ushbu yondashuvning o'z navbatida makroyondashuvga ega bo'lib, tashqi muhitning ayrim omillariga tashkilotning tashkiliy xulq-atvori va ichki madaniy tafovutlari taqqoslanishi mumkin. Ijtimoiy-iqtisodiy yondashuvning kamchiligi shundan iboratki, uni tashkilotni ayrim omillari doirasida taqqoslash mumkinligidir. Tashkilotning miqyosi, murakkab tashkiliy tuzilma, bozor hajmi va murakkabligi, iqtisodiy o'sish darajasi va bosqichi, ijtimoiy institutlarning faolligi va madaniy qadriyatlar ushbu yondashuv asosida taqqoslash jarayonini murakkablashtiradi [21].

Ekologik yondashuv. Ushbu yondashuv ijtimoiy-iqtisodiy yondashuvning kengaytirilgan shakli sifatida iqtisodiy rivojlanish va tashkiliy faollikka katta e'tibor qaratgan. Farmer va Richman tashkilotning iqtisodiy rivojlanishi avvalo tashkilotning tashkiliy samaradorligiga hamda tashkiliy funksiyalarga bog'liq ekanligi haqidagi ilmiy farazni ilgari surishgan. Ularning fikricha, iqtisodiy va tashkiliy faoliyat ko'p sonli ekologik omillar ta'siri bilan cheklanadi. Bunda ekologik omillar ta'lim, ijtimoiy, iqtisodiy, siyosiy va huquqiy omillardan iborat deb qaraladi. Bu holda obyektiv va subyektiv usullar yordamida ularning aniq miqdorini aniqlashni taklif qilishadi. R.Farmer va Richmanlar tashkiliy va tashkilotchilik faoliyati samaradorligini farqlamagan holda tashkilot tashkiliy xulq-atvor va mehnat jarayoniga ta'sir ko'rsata olmaydi deb hisoblashadi. Yana bir kamchiligi ekologik omillar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikning rad etilishidir.

Xulqiy yondashuv. Boshqaruvning madaniy jihatlarini tadqiq qilishda insonlar yoki ijtimoiy guruhlarining xulq-atvori korxona boshqaruvining tashkiliy jihatlariga ta'sirini baholash xulqiy yondashuv asosida

tushuntiriladi. Ushbu yondashuvni ilgari surgan tadqiqotchilar uchta asosiy jabhaga to'xtalishadi:

1. Xulq-atvorning milliy xususiyatlari – xulq-atvorning tashkiliy o'zgaruvchilari bo'lib, menejerlarning boshqaruvga oid ayrim masalalarni shu asosda hal qilish mumkin.

2. E'tiqod, qadriyatlar tizimi va ehtiyojlar piramidasi mazkur madaniyatning funksiyalarida aks etadi. Ushbu tushunchalar o'rtasidagi munosabatlarga asoslangan holda ulardan tashkiliy usullar va boshqaruv samaradorligini oshirishda foydalanish mumkin.

3. Madaniyat va munosabatlar, munosabatlar va xulq-atvor, xulq-atvor va samaradorlik o'rtasidagi bog'liqliklar intuitiv xarakterga ega bo'lib konseptual va metodologik jihatdan ayrim noaniqliklarga ega. Shuningdek, aksariyat ushbu tushunchalar aniq izohlanmagan. Bundan tashqari empirik tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, boshqaruv usullari, tashkiliy xulq-atvor va boshqaruv samaradorligi juda ko'plab omillarga ham bog'liq bo'lib, yuqoridagilarga avvalo ijtimoiy-madaniy omillar sifatida qaralishi maqsadga muvofiq bo'ladi.

Empirik yondashuv. Ushbu yondashuvning ahamiyatli jihati juda ko'plab empirik tadqiqotlar natijasida ilgari surilganligidir. Shulxamerning fikriga ko'ra, taqqoslama menejmentning qat'iy semantik ta'rifi mavjud bo'lib, alohida bilim va tadqiqot sohasi sifatida qaralishida turli olimlar tomonidan yagona to'xtamga kelinmagan. Shuning uchun taqqoslama menejmentning mantiqiy asoslangan nazariyasini ilgari surish mumkin. Ya'ni, mos keluvchi hodisalarni aniqlash va ularga mos keluvchi izohlarni ishlab chiqish, kuzatilayotgan hodisalarni muayyan maqsadda foydalanish uchun baholash va xulosalarni umumlashtirish.

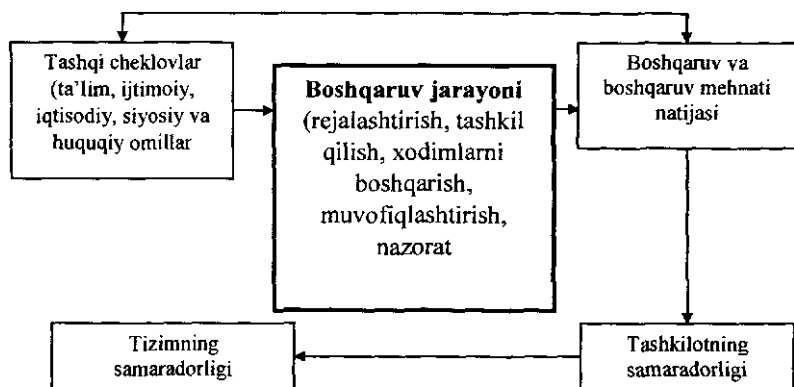
Empirik yondashuvni kelgusida boshqaruvning ochiq tizim sifatidagi yondashuvini izohlashda dastlabki qadam bo'lganligini ham alohida ta'kidlab o'tish joiz.

Taqqoslama menejmentning asosiy mavzularidan biri boshqaruv modellari nazariyasidir, chunki boshqaruv uslublarining farqlovchi vositalaridan biri kishilik jamiyatlarida shakllangan turli madaniy omillar hisoblanadi. Boshqaruv modellarning turli nazariyalari va ularga yondashuvlar quyidagi modellarda o'z aksini topgan:

Farmer-Richman modeli (Farmer-Richman model). Taqqoslama menejmentning dastlabki vositalaridan biri bo'lib, aksariyat tadqiqotchilar, olim va boshqaruv vakillari tomonidan ijobiy jihatdan tan olingan.

Model tashkilotchilikning nisbiy samaradorligi, ichki boshqaruv, tashqi cheklovlar, tashkilotchilikning mutloq samaradorligi kabi tushunchalarni

o'zida aks ettiradi. Modelga muvofiq, tashqi muhit boshqaruvda asosiy hal qiluvchi ahamiyatga ega deb qaraladi. Tashqi muhit mustaqil o'zgaruvchi omillarga ega bo'lgan holda qolgan barcha omillarning o'zgarishiga olib keladi. Farmer va Richmanlar tomonidan ilgari surilgan ushbu gipoteza samaradorligi ko'p jihatdan tashqi muhit omillariga bog'liq bo'lgan ko'pgina firmalar amaliyoti orqali asoslab berilgan. Bunda teskari aloqa tamoyili to'raligicha rad qilinadi. Boshqaruv jarayoniga bu kabi bir tomonlama yondashuv uni to'liq baholash imkonini bermaydi va funksional jihatlarini e'tibordan qolib ketishiga olib keladi.

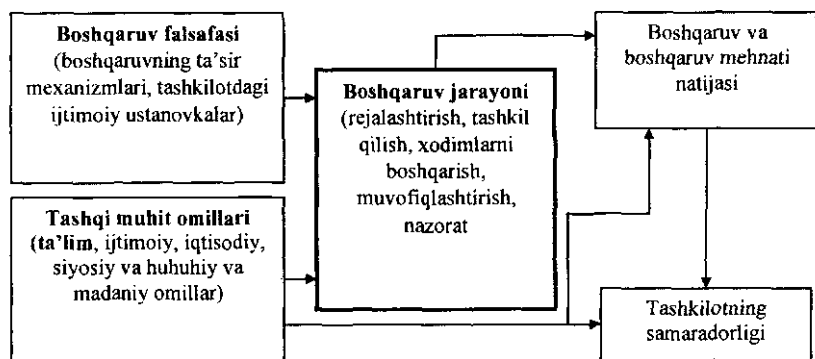


4.1-rasm. Farmer-Richman modeli

Albatta Fermer-Richman modeli boshqaruv jarayoniga bir tomonlama yondashuvni o'zida aks ettirsada, taqqoslama menejment metodologiyasining kelgusi rivojlanishida katalizator vazifasini o'taydi. Ushbu model har qanday biznes boshqaruvida tashqi muhit omillari tahlili muhim ekanligini va madaniy omillarning boshqaruv uslubi shakllanishidagi ahamiyatini tadqiq etish dolzarb vazifalardan biri bo'lishini ko'rsatib berdi.

Neganxdi-Prasad modeli (Neganxdi-Prasad model). Modelni ishlab chiqishda Neganxdi va Prasadlar ham Fermer va Richman kabi yo'l tutishgan, biroq, ularning ko'zda tutgan asosiy maqsadi boshqaruv jarayoniga sust yondashuvni ifodalaydigan cheklavlarni bartaraf etish hamda ularni shartli ravishda ekologik o'zgarishlar bilan bog'lashni asosiy o'ringa qo'yishgan. Ushbu modelning bosh g'oya (gipoteza)si boshqaruv ijtimoiy va iqtisodiy shart-sharoitlarda muhim rol o'ynashi, boshqaruv falsafasi tashqi muhit kabi ta'sir kuchiga ega bo'lgan erkli o'zgaruvchi, tashqi muhit esa boshqaruvda turli bo'g'inlar bilan aloqadorlikni tashkil etgan holda markaziy

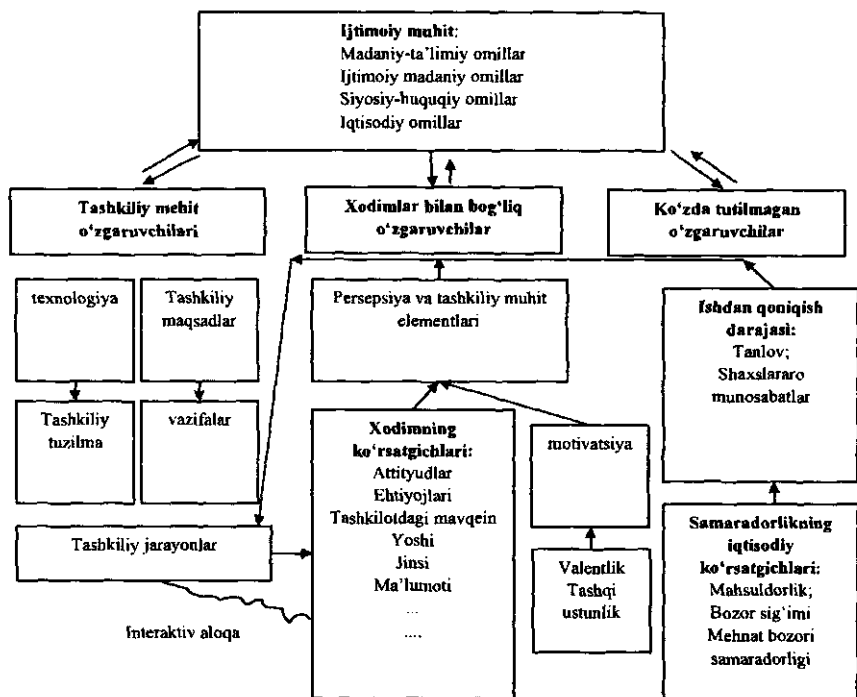
o'rinni egallaydi. Tashqi muhitning differensiallashuvi kelgusida boshqaruvda *tashkiliy* (tashkilotning miqyosi, texnologiyasi, tashkiliy muhit, moddiy, moliyaviy va inson resurslarining o'ziga xosligi); *vositaviy* (ta'minotchilar, iste'molchilar, raqobatchilar), *ijtimoiy* (tashqi muhitning siyosiy, iqtisodiy, huquqiy munosabatlarini o'z ichiga oladi) omillarni keltirib chiqarishiga asoslanadi (4.2-rasm).



4.2-rasm. Neganxdi-Prasad modeli

Ushbu elementlar asosida Neganjxi va Prasadlar Farmer-Richman modeliga qaraganda mukammalroq bo'lgan yangi modelni loyihalashtirdi. Ushbu model boshqaruv va tashqi muhit o'rtasidagi munosabatni ishonchliroq tasvirlashga xizmat qilishi, tashkilotning roliga asosiy urg'u berishligi, boshqaruv jarayoniga nisbatan eng yuqori bo'lgan natija va samaraga yo'naltirilganligi bilan afzallik jihatlarga ega.

Rozali Tung modeli (Rosalie Tung model). Boshqaruvga oid amaldagi modellar asosida ishlab chiqilgan bo'lib, to'rtta toifaga ajratilganligi bilan ajralib turadi. R.Tung modelining ahamiyatli jihati shundaki, Xarbison va Mayerslarning iqtisodiy rivojlanish; Fermer va Richmanlarning makromuhit, Xofstede va Trompenaarslarning tashkiliy munosabatlar modellari asosan mavjud omillarni bevosita va bilvosita omillarga guruhlashga asosiy urg'u berilganligi, ammo omillar o'rtasidagi ma'lum darajada korrelyatsiya mavjudligi ochib berilmagan edi. R.Tung tomonidan ushbu masalalar yoritib berildi va sabab-oqibat tahlili asosida bog'lanish darajasi o'rganildi [40].



4.3-rasm. Rozali Tung modeli

R.Tung modelida asosiy e'tibor tashkiliy muhitga qaratilgan holda *ijtimoiy muhit omillari, tashkiliy muhit omillari, xodimlar bilan bog'liq omillar va ko'zda tutilmagan omillar* guruhi shakllantirildi. R.Tung modelida taqqoslashga oid tasavvur avvalo muhitga nisbatan olib qaraladi va xodimlarning shaxsiy fazilatlar va tashkilotga oid ichki o'zgaruvchilarga bog'liq deb tushuntiriladi. Tashkilotning tashkiliy muhiti tashkilot ichidagi munosabatlarning modellashuvini aks ettiradi [41].

Chayld Modeli (John Child models). 1981-yilda angliyalik mutaxassis Djon Chayld menejmentga oid ilmiy adabiyotlarni taqqoslash natijasida madaniy yondashuvning: 1) *Madaniyat tushunchasining turli chetlanishlarga ega ekanligi*; 2) *madaniyat chegarasi milliy xususiyat bilan izohlansada, har doim ham milliy chegaralar bilan mos kelmasligi*; 3) *madaniy omillar odatda tashkiliy vaziyatlarni izohlovchi ko'rsatkichlar sifatida olib qaralishi*; 4) *madaniyatning tashkiliy jihatlari o'ziga xos kamchiliklarga ega bo'lib, tashkiliy va tashkilotchilik elementlarini aniqlashga to'sqinlik qiladi*; 5) *madaniyatni konseptual va ekspluatatsion jihatdan baholash muammolari hal etilmaganligi*; 6) *madaniyat tashkiliy va*

madaniy rivojlanishni izohlab beruvchi ko'rsatkich, ekanligi kabi asosiy muammolarni ko'rsatib berdi.

Tahlillar natijasida, J.Chayld o'zidan oldingi modellarga nisbatan qat'iy va puxta ishlab chiqilgan modelni taklif qildi. J.Chayld modelida iqtisodiy va madaniy tizim hamda ko'zda tutilmagan holatlar kiritilishi asosiy holat hisoblanadi. Modelning ushbu elementlari sintezlashgan holda bo'lishi mumkin. Ya'ni:

- madaniyatning tashkilot uchun “qora quti” vazifasini bajarishi uchun har bir mamlakatning shu vaqtgacha bo'lgan madaniy omillari (“aprioric”)ni puxta tahlil qilish kerak. Mamlakatlarning madaniy omillari turli guruhlar doirasida yoki uning milliy chegarasi bilan ustma-ust tushishi ham mumkin;

- madaniy ta'sirlarni puxta o'zlashtirish kelgusida “madaniy almashinuv” jarayonini keltirib chiqarishi, rag'batlantirishi va saqlab qolishi mumkin;

- boshqaruvdagi qayta qurish va/yoki modernizatsiya jarayonlari milliy an'analarga bog'liq holda ko'rib chiqilishi kerak;

- tashkilotning ijtimoiy tuzilmasi ikkita asosiy nazariy muammoni hisobga olishi kerak. *Birinchidan*, hokimiyat va bo'ysunish hissini ijtimoiy jihatdan to'g'ri anglay olish, *ikkinchidan*, boshqaruv – bu rollar harakati va almashinuvi sifatida tan olinishi, madaniy jabhadagi o'zgarishlarning har bir xodim tomonidan xolis qabul qilinishi yoki har bir shaxs o'zini tashkilotning ijtimoiy mahsuloti sifatida olib qarashi lozim.

J.Chayld modeli aksariyat mutaxassislar tomonidan o'zining puxta ishlanganligi va murakkab elementlarni o'z ichiga olishi bilan ijobiy tan olingan [27].

Garold Kunts modeli (Garold Koontz models). Ushbu modelga muvofiq boshqaruv ikki toifaga ajratilishi lozim bo'lgan usullarni o'z ichiga olishi kerak. Birinchi toifada tashkilot o'zining boshqarish falsafasi, funksiyalari, moliyaviy va inson resurslarini o'z ichiga oladi hamda ularga ta'sir ko'rsatadi. Ikkinchi toifaga esa tashkiliy bo'lmagan tadbirlar, ya'ni, tashqi muhit omillari kiradi. Har ikkala usul ham boshqaruv samaradorligiga ta'sir ko'rsatadi. G.Kunts modelida asosiy urg'u korxonaning boshqaruv falsafasiga qaratilgan.

Boshqaruv modellarining taqqoslama tahlillari shuni ko'rsatmoqdaki, aksariyat modellar ma'lum madaniy guruh doirasida bajarilgan. O'tgan davrlar mobaynida aksariyat mamlakatlarda boshqaruv tizimining yopiqligi, axborot olishning murakkabligi hamda boshqaruv sohasidagi Osiyo inqilobi modellarning ikki qutbligiga sabab bo'lgan. Ayniqsa, bunda tadqiqot olib borishning tizimli emasligi, relyativizm; iqtisodiy imperializm, turli madaniy va boshqaruv modellarining sun'iy ravishda bo'rttirib ko'rsatilishi yoki salbiy tus berilishi, mualliflar tomonidan aksariyat hollarda “kabinet tadqiqotlari”ga katta o'rin berilganligi buning yaqqol dalilidir.

Boshqaruv modellarining taqqoslanuvchanligini oshirishda avvalo "ideal boshqaruv modeli"ni loyihalashtirish maqsadga muvofiqdir. Fikrimizcha, taqqoslama menejment usullarining samaradorligi hamda ishonchliligini oshirish uchun quyidagilarni amalga oshirish lozim:

- taqqoslama usulni turli guruhlar ustida o'rganish orqali yaxshilash;
- barcha milliy madaniyatlar uchun umumiy bo'lgan modellar ustida tadqiqotlarni kuchaytirish;
- turli sohalarda yangidan shakllanayotgan nazariyalarni ijtimoiy-madaniy munosabatlar kesimida o'rganish;
- G.Xofstede tadqiqotlarini turli ijtimoiy guruh, millat, elat doirasida tadqiq qilinishini kengaytirish;
- taqqoslama tadqiqotlarda ijobiy jihatlarini qo'llab-quvvatlashga qaratilgan pozitivizm yondashuvidan imkon qadar chetlanish;
- madaniyat va uning o'ziga xos jihatlarini mukammal omil sifatida qarashdan voz kechish hamda unga ijtimoiy samara beradigan zaruriy va to'liq bo'lmagan determinant sifatida yondashish;
- etnologik tadqiqotlarda madaniy omillarning boshqaruv jarayoniga ta'siri amalda kuzatilishi mumkin bo'lgan jihatlarini taqqoslama menejmentning tahlil sohasi sifatida kiritish.

4.3. Taqqoslama menejmentda institutsional yondashuv

Boshqaruv, bir tomondan shaxslararo va ijtimoiy munosabatlarda inson omilining kuchayishi bir tomondan ilmiy va ma'muriy menejment maktablari tomonidan ilgari surilgan maqsadlarga erishishda tashkiliy jaryonlarni oqilona va ilmiy tashkil etishni, ikkinchi tomondan boshqaruv jarayoniga mehnat jamoalarini boshqarish tarzidagi juda tor yondashuvga asoslanadi. Barcha jarayon va hodisalar tashkiliy samaradorlikka erishish maqsadida integratsiyalashuvni talab etadi. Bunday yondashuvda individumlarning insoniy maqsadlari va ular tomonidan shakllantirilgan tashkilotning iqtisodiy manfaatlari uyg'unlashishi talab etiladi. Bu yondashuv ma'muriy menejmentning *shaxsiy manfaatlarning tashkilot manfaatlari bilan uyg'unlashuvi* tamoyilida ham aks etgan. Bunday uyg'unlik iqtisodiy nazariyaning zamonaviy yo'nalishlaridan biri bo'lgan institutsionalizm g'oyalarida o'z aksini topmoqda.

Institutsionalizm – iqtisodiyot nazariyasining asosiy urg'usi institutlarga qaratilgan yo'nalishidir. Institut avvalo xulq-atvor qoidalari majmui normalardan iborat bo'lib, muayyan guruhlar doirasini ko'zda tutadi [44]. Institut deganda muayyan faoliyat bilan shug'ullanuvchi individlar guruhi, tashkilotni ham tushunishimiz mumkin. Umuman olganda institutsional yondashuv juda keng tushuncha bo'lib uni har tomonlama o'rganish murakkab, yaxlit holda o'rganishning esa imkoni yo'q. Institutlar

jamiyat hayotida muhim o'rin tutadi. Institutlarning mavjud bo'lmashligi mumkin emas, aks holda tartibsizlik boshlanib insonlar o'z hayotini tartibga keltirishga takror urinishlari yangi institutlarning paydo bo'lishiga olib kelgan bo'lar edi.

Institut – bu jamiyat a'zolari o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni belgilab beruvchi rasmiy qoidalar va norasmiy normalar tizimi. Institutlar asosini uning tarkibiy qismlari hisoblangan normalar tashkil etadi.

Norma – institutsional muhitda individlarning o'z tanlovini amalga oshirishda foydalaniladigan asosiy element bo'lib:

- tartibni saqlash funksiyasiga ega;
- o'zaro hamkorliklar tizimida majburiy xatti-harakat bajarilishini talab etadi;

- shaxslar xatti-harakatidagi ijtimoiy, iqtisodiy, yuridik sanksiyalarga tayanuvchi muntazamlik hamda muqarrarlikni aks ettiradi;

- shaxsning turli vaziyatlarda o'zini qanday tutishi lozimligini belgilaydi.

Birinchidan, institutsional yondashuv iqtisodiy, boshqaruvga oid jarayonlarni tahlil qilishda noiqtisodiy omillarga keng urg'u berishga qaratilgan. Bu avvalo nafaqat iqtisodiy muammolarni, shu jumladan ularga bog'liq holda psixologik, ijtimoiy-madaniy, huquqiy, siyosiy va boshqa masalalarni ham ko'rib chiqishni ko'zda tutadi.

Ikkinchidan, institutsional yondashuvning o'ziga xos jihati iqtisodiy jarayonlarni tahlil qilishda asosiy urg'u ushbu jarayonlarning xulqiy jihatlariga qaratilishidir. Shu boisdan ham unda iqtisodiy xulq-atvor shakllari nafaqat qayd etiladi, balki ularning ro'y berish va amal qilish qonuniyatlari ham batafsil o'rganiladi.

Uchinchidan, institutsional yondashuvda tadqiqot obyekti o'z-o'zidan paydo bo'lgan jarayon sifatida emas, balki muayyan faoliyatni amalga oshirish maqsadida ma'lum tartibga asoslangan holda paydo bo'lganligi ilgari suriladi. Bu institutlarning iqtisodiy dinamika nuqtayi nazaridan olib qaralishini tasdiqlaydi.

To'rtinchidan, institutsional yondashuv tajribaviy natijalar asosida shakllangan bo'lib, iqtisodiy turli holatlarning ijtimoiy mohiyatini ochib berishga qaratiladi.

Institutsional iqtisodiyot rivojlanishida o'zaro o'xshash nomdagi neoinstitutsional hamda yangi institutsional bosqichlar mavjud.

Birinchi bosqichda mulkchilik huquqlari (R.Kouz, R.Pozner, S.Peyovich), optimal shartnoma, konstitutsiyaviy iqtisodiyot (V.Vanberg), ijtimoiy tanlov (J.Byukenen, G.Tallok), tranzaksiya xarajatlari (R.Kouz, O.Uilyamson), axborot (J.Stigler) nazariyalari;

Ikkinchi bosqichga o'yinlar nazariyasi (fon Neyman, O.Morgenshtern, J.Nesh, I.Shtakelberg), G.Saymonning to'liqsiz ratsionallik nazariyasi

kiritilgan. D.Nort tadqiqotlarida individlarning institutsional doiralarni o'zgartirishga qodirligi ta'kidlanadi. Yangi institutsional iqtisodiyotning eng yoyiq ko'rinishdagi dasturi kelishuvlar iqtisodiyoti (L.Tevano, O.Favro, A.Orlean, R.Buaye)dir. Uni tahlil qilish markazida kelishuvlar turadi. Kelishuvlar individlar o'rtasidagi o'zaro hamkorlikning umumiy doiralari sifatida qabul qilinadi.

Ilk institutsionalizm. Torsteyn Veblen (1857–1929), Uesli Kleyr Mitchell (1874–1948), Djon Moris Klark (1884–1963), Djon Kommonslar (1862–1945) tomonidan birinchi marta kiritilgan va rivojlantirilgan tarixiy maktabdir. Iqtisodiyot nazariyasiga oid ayrim adabiyotlarda an'anaviy institutsionalizm deb ham ataladi. An'anaviy institutsionalizmning asosiy xususiyatlari quyidagilar:

- muvofiqlashtirish tamoyillaridan voz kechish. Xo'jalik subyektlari maqsadli funksiyani maksimallashtiruvchi (yoki minimallashtiruvchi) sifatida emas, xulq-atvor qoidalariga rioya qilgan holda va ijtimoiy normalar doirasida namoyon qilishadi;

- uslubiy individualizmdan voz kechish. Alohida olingan subyektning xatti-harakati iqtisodiyotdagi vaziyatni ma'lum darajada ifoda etadi. Ushbu subyektlarning maqsadi jamiyat tomonidan shakllantiriladi;

- klassik va neoklassik nazariyalarda empirizm (tajribaga suyanish) yetishmasligidan norozilik, chuqur miqdoriy tadqiqotlar o'tkazishga chorlash;

- iqtisodiy nazariyani boshqa ijtimoiy fanlar bilan integratsiyalashuviga intilish yoki fanlararo yondashuv ustuvorligiga ishonch;

- iqtisodiyotni muvozanatdagi tizim sifatida talqin etishdan voz kechish hamda uni evolyutsion tizim sifatida kumulyativ xarakterga ega jarayonlar orqali boshqarilishini asoslash. T.Veblen tomonidan ilgari surilgan "kumulyativ sababiyat" (cumulative causation) iqtisodiy jarayonlarning o'rtasidagi sabab-oqibat aloqalarining mavjudligini ta'kidlagan holda ushbu jarayonlar bir-birini ma'lum darajada kuchaytirishga xizmat qilishini ilgari suradi [51];

- davlatning bozor iqtisodiyotiga aralashuviga xayrixohlik.

U.K. Mitchell ilk institutsionalizm davomchilaridan biri sifatida T.Veblenning inson xulq-atvori va bozor iqtisodiyotining beqarorligi haqidagi nazariyasini rivojlantirishga hissa qo'shdi. T.Veblen kabi U.K.Mitchell ham insonning "ratsional optimizator" sifatida talqin qilinishini rad etadi. U insonlarning xulq-atvori uning turli odatlaridan kelib chiqishini ilgari surgan. Ushbu g'oya keyinchalik G.Saymon tomonidan "cheklangan ratsionallik" deb nomlandi.

Dj. Kommons ilk institutsionalizmning taniqli vakillaridan biri bo'lib institutsional qarashlari boshqa iqtisodchilardan tubdan farq qilgan holda asosiy urg'uni huquqiy jihatlariga qaratdi. U ishlab chiqqan tranzaksiya

kategoriyasi iqtisodiyot nazariyasida yangi yo'nalish hisoblanadi. Tranzaksiya – iqtisodiyot nazariyasining yangi kategoriyasi bo'lib, uni tovarlar, resurslar ayirboshlash bilan chalkashtirmaslik kerak, "tranzaksiya jamiyat tomonidan yaratilgan mulq huquqiga egalik va undan ixtiyoriy voz kechishdir. Ayirboshlash va tranzaksiyalar o'rtasidagi farq moddiy ne'matlarning jismoniy harakati va ushbu ne'matlarga egalik huquqining harakatidir".

Tranzaksion chegirmalar nazariyasining asoslari ingliz iqtisodchisi Ronald Kouzning "Firmalar tabiati" (1937), maqolasida ifodalangan. Shunga o'xshash g'oyalarni F.Naytning "Risk, noaniqlik va daromad" va birinchi marta "tranzaksiya" terminini ishlatgan Dj.Kommonsning ishlarida topish mumkin. Kouz taklif etgan konsepsiya 1970-80-yillarda keng rivoj topdi. R.Kouz o'zining "Firmalar tabiati" nomli ishida "nima uchun firmalar bozor to'g'risida qayg'urishadi? – degan savolni qo'yadi. Bozor prinsipi individlarning o'zaro aloqadorligi natijasida iqtisodiy faoliyat chegirmalarini oshiradigan bir qator muammolarni keltirib chiqaradi. Bu chegirmalar bajarilgan ishlar bo'yicha xarajatlarni, hamkorlikni izlash, muloqot olib borish, shartnomalarni tuzish, aloqalarni mustahkamlash va boshqa xarajatlarni o'z ichiga oladi. Shu kabi xarajat turlari "tranzaksiya chegirmalari" tushunchasiga birlashtiriladi. Bu xarajatlarni minimallashtirish maqsadida insonlar va firmalarni tashkil qilishadi. Natijada tranzaksiya xarajatlari ulushini pasayadi.

Tranzaksiya xarajatlari – bu mulkchilik huquqlarini almashish va himoyalash bilan bog'liq barcha xarajatlardir. Tranzaksiyalar o'z navbatida bozor, boshqaruvga oid va oqilonalashtiruvchi turlarga bo'linadi.

Bozor tranzaksiyasi – bu bozor ishtirokchilarining huquqiy statusini ko'zda tutadigan tranzaksiya shaklidir. Bozor tranzaksiyasini amalga oshirish uchun kontragentlar o'rtasida o'zaro ixtiyoriy kelishuv mavjud bo'lishi kerak. Boshqacha qilib aytganda bu har ikkala tomonning ixtiyoriy kelishuvi asosida egalik huquqining ayirboshlanishidir. Bunga misol qilib erkin bozorda ro'y beradigan har qanday xarid, kreditga tovarlarni berish kabi savdo jarayonini keltirish mumkin.

Boshqaruv tranzaksiyasi, aksincha bir tomonning ikkinchi tomonga nisbatan qaror qabul qilish huquqining ayirboshlanishidir. Tranzaksiyaning bu turi boshqaruvchi-bo'ysunuvchi munosabatlarida ro'y beradi. Masalan, ish beruvchi va ishchi, rahbar va uning qo'l ostidagilar va hokazolar. Boshqaruv tranzaksiyalari ierarxiyaga asoslangan korxonalarda muhim rol o'ynaydi.

Ratsionallashtiruvchi tranzaksiya egalik huquqining asimmetriyasiga asoslanadi. Ya'ni, qaror qabul qilish vakolatiga ega jamoa egalik huquqi funksiyasini bajaradi. Bu organ odatda davlat hisoblanadi. Masalan, davlat tomonidan soliq to'lovlarining undirilishi, sud tomondan muayyan

huquqlardan mahrum qilish yoki olib berish va hokazo.

Neoinstitutsionalizm an'anaviy institutsionalizmning zamonaviy iqtisodiy tahlil va fanlar doirasida ko'rib chiqishga asoslangan. Neoinstitutsional yondashuv institutlar roli va ularning ahamiyatini oqilonlashtirish tamoyillari va metodologik individualizm asosida ko'rib chiqadi. An'anaviy institutsionalizmda jamiyat mustaqil xo'jalik yurituvchi institut deb qaralgan bo'lsa, neoinstitutsionalizmda jamiyat – institutlar majmui sifatida talqin etiladi. Uning asosiy vakillari R.Kouz (1910–2013), O.Uilyamson (1932), D.Nort (1920–2015), M.Olson (1932–1998)lardir. Neoinstitutsionalizmning asosiy g'oyalari quyidagilarda aks etadi:

1. Insonlarning xulq-atvori to'liq oqilonaligi bilan tavsiflanmaydi. Uning muhim jihatlari oqilonalikning cheklanganligi va sinfiy manfaatlarining institut manfaatlariga birlashuvidan iboratdir. Insonlarning shaxsiy manfaatlari kelgusida institutsional normalar, tartib-qoida va qonunlarning buzilishi asosida ro'y beradi.

2. Bozor tranzaksiyalari, ya'ni bozor iqtisodiyoti narx mexanizmi va turli xarajatlar bilan bog'liq bo'lib, bu xarajatlar tranzaksion xarajatlar deb ataladi.

3. Neoinstitutsionalistlar egalik huquqining muhimligini ta'kidlab o'tishadi. Agarda bungacha egalik huquqi muayyan resurslar (kapital, mehnat va shu kabilar)ga mutloq huquqni bildirgan bo'lsa, neoinstitutsional yondashuvga ko'ra mulk – moddiy obyekt emas, balki ushbu obyekt bilan bog'liq faoliyatni amalga oshirish imkonini beradigan turli huquqlar majmuidan iboratdir (egalik qilish, foyda olish, sotish va shu kabilar). Neoinstitutsionalistlar quyidagi tranzaksiya xarajatlarini ajratib ko'rsatishadi:

- axborotni qidirish xarajatlari – imkoniyatli hamkor, bozordagi vaziyat haqidagi axborotni qidirib topish xarajatlarini, shuningdek, qo'lga kiritiladigan to'liqsiz va nomukammal axborot bilan bog'liq yo'qotishlarni o'z ichiga oladi;

- monitoring va manfaatlarni birlashtirish xarajatlari – bitim shartlariga rioya etilishini nazorat qilish va ushbu shartlarning bajarilishidan bosh tortilishini oldini olish xarajatlari;

- muloqot yuritish xarajatlari -almashuv shartlari, bitim shaklini tanlash haqida muloqotlar olib borish xarajatlarini o'z ichiga oladi;

- ixtisoslashuv va egalik huquqlarini himoya qilish xarajatlari – sudlar, hakamlik xarajatlari; shartnomani bajarish jarayonida buzilgan huquqlarni tiklash uchun zarur bo'lgan vaqt va resurs sarflari, shuningdek, egalik huquqlarining yaxshi ixtisoslashmaganligi va ishonchsiz himoyadan ko'rilgan yo'qotishlar;

- o'lchash bilan bog'liq xarajatlar – bitim predmeti bo'lgan tovarlar va xizmatlar sifatini o'lchash uchun zarur bo'lgan xarajatlar;

- kelishuv va bitim tuzish xarajatlari – bitimni yuridik yoki xufyona

(norasmiy) rasmiylashtirish xarajatlari.

O.Uilyamson, R.Kouz, D.Nort, M.Olsonlar neoinstitutsionalizm namoyandalari sifatida sivilizatsiyalashgan raqobat nazariyasini ishlab chiqdilar. Ularning fikricha, firmalarning vertikal birlashuvi monopol mavqeni mustahkamlashga qaratilgan bo'lib, firmaning bozor munosabatlari sharoitida tirik qolishini ta'minlaydi va tranzaksion xarajatlarning tejallishiga olib keladi.

R.Kouz "Firma tabiati" va "Sotsial xarajat muammolari" nomli maqolalarida, bozor sharoitida xo'jalik yuritish "tranzaksion" (lotincha-kelishuv, bitim) deb nomlanadigan o'ziga xos xarajatlarni vujudga keltirishi, bularga, masalan, narxlar, iste'molchilar nimani ko'proq xush ko'rishi va raqobatchilarning maqsadlari to'g'risidagi axborot to'plashga ketadigan xarajatlar, muzokara olib borish, bitim tuzish, uni yuridik jihatdan hal etish xarajatlari va boshqalar kirishini nazariy asosladi. Agar neoklassik nazariyaga asosan tovar ishlab chiqaruvchi istagan vaqtda bitim bo'yicha sherigini almashtirishi mumkin bo'lsa, haqiqatda, amalda iqtisodiy subyektlar o'rtasidagi munosabatlar turli muddatdagi shartnomalar asosida olib boriladi, uni bekor qilish va qayta tuzish ma'lum xarajat talab etadi. Bitim tuzish qiymati hisobga olinadigan bo'lsa, firma turli korporativ birlashmalar mavjudligi, bitimlar varianti va boshqalarni tushuntirish hiyla osonlashadi [16,286].

Egalik huquqlarini taqsimlash bozor mexanizmi asosida kechadi va u ishlab chiqarilgan mahsulot qiymatining oshishiga olib keladi, demak, yakuniy natija huquqiy qarorga bog'liq emas. Agar mulkchilik huquqlari aniq tavsiflangan holda tranzaksiya xarajatlari nolga teng bo'lsa, u holda, mulkchilik huquqlarining taqsimlanishidagi o'zgarishlardan qat'iy nazar, ishlab chiqarishning tarkibi va samaradorligi o'zgarmasdan qoladi. Mazkur teoremadan quyidagi asosiy jihatlar kelib chiqadi:

➤ *birinchidan*, teorema mulk huquqining iqtisodiy mohiyatni ochib beradi. Bunda eksternaliyalar (ya'ni xususiy va ijtimoiy xarajatlar va nafillik o'rtasidagi tafovut) mulk huquqi noaniq ifodalanganda va chaplashib ketganda vujudga keladi;

➤ *ikkinchidan*, R.Kouz teoremasi bozorning "kosodga uchrashi" haqidagi fikrdan holi bo'lib, eksternaliyalarni bartaraf etishning yo'li avvalo mulk huquqi noaniq ifodalangan va chaplashib ketgan sohalarida yangi mulkiy huquqlarni vujudga keltirishni ko'zda tutadi;

➤ *uchinchidan*, R.Kouz teoremasi tranzaksion xarajatlarning tub mohiyatini ochib beradi. Ushbu xarajatlar ijobiy bo'lsa, mulk huquqining taqsimlanishi neytral omil bo'lishdan to'xtaydi va samaradorlik hamda ishlab chiqarish tuzilmasiga ta'sir ko'rsatib boshlaydi.

➤ *to'rtinchidan*, Kouz teoremasi davlat roliga yangicha yondashuvlarni keltirib chiqaradi. Agarda tranzaksion xarajatlar nolga teng bo'lsa, u holda

davlat resurslarni taqsimlash va joylashtirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi.

Neoinstitutsional yondashuv bir vaqtning o'zida R.Kouzning makroiqtisodiy nazariyasida ham aks etgan. R.Kouzning fikricha, agarda iqtisodiy va siyosiy sohalaridagi tranzaksion jarayonlar xarajatlari nolga teng bo'lsa, mamlakatda davlat boshqaruvining turi uning rivojlanishi va iqtisodiy o'sishiga umuman bog'liq bo'lmaydi. Biroq, mamlakat ichida turli qoida va normalar ishlab chiqarishda hokimiyat va institutlar tuzilmasining taqsimlanishi bilan bog'liq ijobiy tranzaksion xarajatlarning mavjudligi iqtisodiy rivojlanishning hal qiluvchi omiliga aylanadi.

Institutsional yondashuvning industrial sohadagi muhim jihatlariga D.K. Gelbreyt (1908– 2006) zamonaviy jarayonlarini yirik korporatsiyalar doirasida tahlil qildi. Uning fikricha, bugungi kundagi yirik korporatsiyalar narx, xarajatlar va mijozlar soni bilan o'z hukmronligini o'rnatgan bo'lsa, mayda firmalar esa hukumat siyosatiga va narx darajasiga ta'sir ko'rsata olmaganliklari bois bozor tizimini tashkil etadilar. Bu esa o'z-o'zidan bozor munosabatlarini davlat tomonidan tartibga solish zarurligini anglatadi. Yirik korporatsiyalar mavjud bo'lgan iqtisodiyotda erkin raqobat amal qilmaydi. Bozor hukmronligini o'zida aks ettirgan korporatsiyalarni boshqarish maqsadida u "texnostruktura" tushunchasini kiritdi. Texnostruktura – maxsus bilimlarga ega, jamoaviy qarorlar qabul qila olish qobiliyati va ko'nikmalariga ega bo'lgan malakali kishilar guruhidir. Zamonaviy sharoitlarda hukmron biznes subyektlari texnostrukturalar yoki yirik korporatsiyalarda namoyon bo'ladi. Ular sanoat texnikasi va texnologiyasini murakkablashtirish va sanoatni rejalashtirishning samarali usullarini joriy etish orqali raqobat ustunligini namoyon qiladilar [16, 285-286].

Evolutsion institutsionalizm yo'nalishi R.Nelson (1930), S.Uinter (1935), D.Xodjson (1915–2012) tomonidan rivojlantirilgan yo'nalish bo'lib, albatta uning zaminida ham T.Veblen, Dj.Kommonsning ilmiy ishlari yotadi. Umumiy holda evolyutsion institutsionalizm 1982-yilda R.Nelson va S.Uinterlarning ilmiy ishlarida aks etgan bo'lib, o'ziga xos jihatları quyidagilardan iborat:

- evolyutsion institutsionalistlar ilk institutsionalizm vakillari qatorida insonning "oqilona muvofiqlashtiruvchi" sifatida qaralishini rad etgan holda oqilonalashtirish va uslubiy individualizmdan voz kechish (qisman yoki to'liq) tarafdorlari hisoblanishadi;

- iqtisodiy o'zgarishlarini tadqiq qilishga asosiy urg'u berish. Mazkur yo'nalish vakillari ham bozor iqtisodiyotiga dinamik tizim deb qaraydilar;

- biologik yondashuv asosida analog tahlil o'tkazish. Masalan, aksariyat klassik iqtisodiyot va neoklassik yondashuv vakillari bozor iqtisodiyotini mexanik tizim sifatida olib qarashgan, evolyutsion institutsionalizm vakillari esa biologik yondashuv (bozor ishtirokchilari

firmalar populyatsiyasi, evolyutsion o'zgarishga uchragan biologik tizim va hokazo)ni ilgari surishadi;

– tarixiy davrlarning ahamiyatini hisobga olish zarurligi. Mazkur holatda evolyutsion institutsionalistlar postkeynschilik vakillari kabi asosiy e'tiborni kelajakdagi har qanday o'zgarishlar tarixiy o'tmish dalillariga asoslanish, eng avvalo tadqiqotchilar e'tiboridan chetda qolib ketgan jabhalarga qaratishni ilgari surishadi. Shu sababli dinamik hodisalar o'tgan tarixiy hodisa va jarayonlarning oqibati, natijasi hisoblanib, e'tibordan chetda qolib ketgan. Bunday hodisalarni ular "kumulyativ sababiyat", shuningdek, "gisterezis" va "to'siqlar" deb izohlaydilar. Gisterezis (hysteresis) tizimdagi yakuniy natijalarning o'tgan natijalarga bog'liqligini ifodalaydi. To'siqlar (lock-in) tizimning nomutanosib holati bo'lib, o'tgan hodisa va jarayonlarning natijasi hisoblanadi.

Mutaassiblik tushunchasi va firmalarning evolyutsion nazariyasi. R.Nelson va S.Uinter "*Iqtisodiy o'zgarishlarning evolyutsion tahlili*" nomli ilmiy tadqiqotlarida "tashkiliy mutaassiblik" – tushunchasini kiritib, tashkilot faoliyatida uning a'zolari tomonidan qo'llaniladigan barqaror turlar, stereotiplar, xulq-atvor taqlidlarini yoritib berdi. Ularning fikricha, tashkilotlarda sodir bo'layotgan o'zgarishlarga ularning ilgaridan shakllangan murakkab va barqaror xulq-atvor tamoyillari, ya'ni mutaassiblik (eski an'analar, qadriyat)lari ta'sir qiladi. Tashqi muhitga bo'lgan bu tamoyillar firmaning eng samarali strategiyasi sifatida ham olib qaralishi mumkin [16,286]. Tashkiliy mutaassiblikning barqarorligi quyidagilar bilan izohlanadi:

✓ *birinchidan*, tashkiliy mutaassiblik elementlari uning o'ziga xos aktivi ham bo'lib, ularga ega bo'lish muayyan xarajatlarni talab etgan bo'lishi hamda tashkilotning raqobat ustunligi sifatida qaralishi mumkin. Boshqacha qilib aytganda tashkiliy mutaassiblik qaytarib bo'lmaydigan xarajatlar bilan bog'liq. Shuning uchun firmada yangiliklarni joriy qilish sezilarli xarajatlarni talab etadi;

✓ *ikkinchidan*, tashkiliy mutaassiblikni yangisiga o'zgartirish firma holatining boshqa firmalarga nisbatan yomonlashuvi (inqirozi)ga yoki ichki munosabatlarning buzilishiga olib kelishi mumkin;

✓ *uchinchidan*, tashkiliy mutaassibliklarning ayrimlari his etilmasligi sababli juda mustahkam xarakterga ega bo'lishi mumkin;

✓ *to'rtinchidan*, davlat aralashuviga xayrixohlik. evolyutsion-institutsional tahlillar shuni ko'rsatadiki, firmada iqtisodiy o'zgarishlarga kamdan-kam hollarda ichki moyillik mavjud bo'ladi. Shuning uchun ularning nuqtayi nazari bo'yicha davlatning faol aralashuvi iqtisodiyotga (ayniqsa, texnik taraqqiyot, innovatsion faoliyat va shu kabilar) va uning taraqqiy etishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Elvin Toffler (1928–2016) superindustrial jamiyat nazariyasini ishlab

chiqdi va kundalik hayotdagi tub o'zgarishlar sur'atining kuchayib borayotganligini ta'kidlab o'tdi. U mulkka bo'lgan munosabatlarning o'zgarishi va insonlarning iqtisodiy faoliyatidagi tub o'zgarishlarni izohlash uchun "efemirizatsiya" tushunchasini kiritdi. Kishilarning iqtisodiy faoliyati yuqori foyda olishga emas, balki "psixologik qoniqish"ga qaratilishini, "mulkka bo'lgan egalik hissi, taassurotlarda namoyon bo'lishini hamda insonlar narsa buyumlarni kolleksiya qilishi kuchayishini ta'kidlab o'tdi. "Psixologik qoniqish bilan asosiy muammo shundaki, XX asr kapitalizm va kommunizm o'rtasidagi tafovutning sezilmasligidir" [19]. E.Toffler tadqiqotlarida postindustrial jamiyat to'g'risidagi qarashlarida o'ziga xos tomonlarning mavjudligi bilan bir qatorda, umumiy o'xshash ilmiy yondashuvlar ham mavjud. Ya'ni postindustrial jamiyat uch qobiqdan tashkil topgan. "Birinchi qobiq" – iqtisodiy faoliyat (qishloq xo'jaligi), "ikkinchi qobiq" – ishlab chiqarish, "uchinchi qobiq" – xizmat, shart-sharoit, fan va ta'lim bilan belgilanadi [52,13-15]

Bu yangi iqtisodiy hodisalar raqobatni sifat jihatidan yangi darajaga ko'tarishning negizi bo'lib qoldi. Raqobat esa o'z navbatida turli ijtimoiy xo'jalik shakllarining o'zaro aloqalari haqidagi masalani keltirib chiqardi. Aksiyadorlik va kooperativ shakllarini rivojlantirish ehtiyojlari va imkoniyatlari kengaydi, aralash iqtisodiyotga ega bo'lgan mamlakatlarda davlat xo'jaliklarining kommertsializatsiyasi va xususiylashtirish hodisalari tobora kengroq tarqala boshladi. Turli ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalar o'rtasidagi raqobat va iqtisodiy aloqalar shunday bir holatni yaratdiki, endi shu xilma-xil tuzilmalar bir-biri uchun zarur bo'lib qoldi, bularning barchasi qo'shilib, ularning har birini rivojlantirish stimulini yaratdi. Buning natijasida boshqaruvda ham vertikal aloqalar o'rnini lateral munosabatlar egallab boshlaydi. Davlatning roli tobora cheklanib boradi va "ommaviy jamiyat"dan individuallashtirilgan jamiyatga o'tish qaror topadi. Natijada shaxsning rivojlanishi uchun ulkan imkoniyatlar yaratiladi.

Bunday global ijtimoiy jarayonlar insoniyatning postindustrial jamiyatga qadam qo'yg'anligini anglatadi. Kompyuter texnikasi, axborotlashgan jamiyat va axborotlar sohasida biz ko'rib turgan jarayonlar aslida postindustrial jamiyatdir. Bu jamiyat industrial jamiyatga xos bo'lgan, dehqon, fermer, injener, baliqchi, chorvador, xazinachi, soliqchi kabi kasblarning takomillashuvini ham talab etmoqda. Ularning o'rnini yuqori malakali intellektual shaxslardan tarkib topgan mutaxassislar egallamoqda [52,13-15].

Kelishuvlar iqtisodiyoti yo'nalishi L.Teveno, L.Boltyanski[43], O.Favoro, Fransua Emar-Dyuvenerlar tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, ayrim adabiyotlarda "fransuz institutsionalizmi" deb ham ataladi. Kelishuvlar iqtisodiyoti g'oyalariga ko'ra bozor iqtisodiyoti alohida tadqiqot obyekti bo'lmasdan, jamiyatning tizimchasidir. Turli "institutsional tizimchalar" yoki

“dunyolar”, insonlar o‘rtasidagi o‘ziga xos muvofiqlashuv – kelishuv va insonlar xatti-harakatini tartibga soluvchi o‘ziga xos talablar – xulq-atvorni tartibga soluvchi normalardan iborat deb qaraladi. Bunday tahlil kelishuvlar iqtisodiyotining markaziy masalasi hisoblanadi va quyidagi institutsional tizimchalar ajratib ko‘rsatiladi.

Bozor tizimchasi neoklassik nazariya tadqiqot obyekti bo‘lgan bozorni o‘z ichiga oladi. Bozor tizimchasida amal qiluvchi obyektlar erkin tovar va xizmatlar ayirboshlanishidan iborat. Ushbu tovarlar va xizmatlar haqidagi asosiy ma’lumotlarni ularning narxi orqali bilib olishimiz mumkin. O‘zaro muvofiqlashtirish masalalari narx mexanizmi asosida amalga oshadi. Bu yerda qiziqarli jihati shundaki, bozor tizimchasida xulq-atvor me’yorlariga amal qilish oilona harakatlarning zaruriy sharti hisoblanadi. Ya’ni normalarga amal qilinadi va oilona xulq-atvor bir-biriga zid kelmaydi.

Industrial tizimcha sanoat korxonalarini o‘z ichiga oladi. Kelishuv iqtisodiyoti vakillari fikriga ko‘ra, “bozor hech qachon ishlab chiqarish joyi hisoblanmaydi, korxonalar esa ishlab chiqarish joyidir”. Bu jihat ham yo‘nalishning muhim jihatlaridan biridir. Bozor tizimchasidan farqli ravishda industrial tizimchada standart mahsulot obyekti sifatida olib qaraladi va u haqidagi ma’lumotlarni narx emas, balki texnik standartlar taqdim etadi. Tizimcha faoliyatini muvofiqlashtirish ishlab chiqarish jarayonining turli elementlarining kelishuvi asosida amalga oshiriladi. Shunday qilib industrial dunyo jamoat ishlab chiqarishi uchun moddiy asos vazifasini o‘taydi.

An’anaviy tizimcha individuallashtirish va shaxsiylashtirish aloqalar va an’analarini o‘z ichiga oladi va an’anaviy jamiyatlarda yetakchi o‘rinni egallaydi. Ushbu tizimchada tajribaning “o‘z” va “begona” tajribalarga bo‘linishi ham o‘ziga xosdir. Ishtirokchilarning faoliyati an’analarini takror ishlab chiqarishga qaratilgan bo‘lib, uy xo‘jaliklari o‘rtasidagi munosabatlarni aks ettiradi.

Fuqarolik tizimchasi shaxsiy manfaatlarining umumiy manfaatlarga uyg‘unlashuvini ta’minlab beradi. Mazkur tizimcha doirasida davlat va uning muassasalari hamda muhim jamoatchilik tashkilotlari amal qiladi.

Jamoatchilik fikri tizimchasi insonlarning faoliyati eng taniqli va muhim bo‘lgan voqealarga asoslanadi. Bu tizimchaga masalan, moliya bozorlarini kiritish mumkin.

Ijodiy faoliyat tizimchasi xulq-atvorning asosiy normalari mukammal va takrorlanmas ijodiy natijaga erishish hisoblanadi. Ushbu tizimchaga san’at va jamiyat hayoti kiradi.

Ekologik tizimcha – harakatlarni muvofiqlashtirish tabiiy sikllariga muvofiq amalga oshiriladi va tashqi muhit muhofazasini ta’minlashga qaratiladi. Ushbu tizimcha obyektlari turli tabiiy obyektlar hisoblanadi.

Shunday qilib kelishuvlar iqtisodiyotida oqilonalik va bozor muvozanatiga erishishga muvofiqlashtirish usuli sifatida qaraladi va odatdagi

vaziyatlar sifatida talqin etiladi.

Patoinstitutsionalizm yo‘nalishi. Evolyutsion iqtisodiyot nazariyasi ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar va texnologik o‘zgarishlar o‘rtasidagi bog‘liqlik hamda firma xatti-harakatining optimal strategiyasini ishlab chiqish masalalarini o‘rganadi. Institutsionalizm nazariyasi negizida “patoinstitutsionalizm” deb nomlangan yangi yo‘nalish rivojlanmoqda. Ushbu ilmiy konsepsiyada asosiy e‘tibor institutsional tizim va institutlarning o‘zida vujudga kelayotgan patologik (yunoncha “patos – kasallik”) jarayonlarni o‘rganishga qaratiladi. Oxirgi yillarda inqiroz oqibatlari tufayli jamiyatning turli qatlamlarida aholining turmush darajasini hisobga olgan holda, “patoinstitutsionalizm” yo‘nalishining rivojlanishi dolzarb ahamiyatga ega [59, 113-124].

So‘nggi 30 yil jahonda sotsialistik tizimning inqirozi sovet tuzumi, sovet iqtisodiyoti, hattoki sovet imperiyasining ham yo‘qolib ketishiga sabab bo‘ldi. Olimlar XX asrning 80-90-yillaridagi sovet iqtisodiyotining inqirozini 1929–1933-yillardagi “Buyuk depressiya” oqibatlaridan ham og‘irroq ekanligini ta’kidlamoqdalar.

2008-yilda boshlanib, hozirgacha salbiy oqibatlari kuzatilayotgan jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, jahon iqtisodiyoti va turli mamlakatlar hamda milliy iqtisodiyotning tarmoq va sohalari o‘rtasidagi chuqur nomutanosibliklarning kuchayishi, hattoki, hudud va tarmoqlar, alohida olingan korxona va tashkilotlar darajasida ham muvozanatning buzilishi iqtisodiyotda jiddiy “kasallik” mavjud ekanligidan dalolat beradi.

Ma’lumki, bunday inqiroz va nomutanosibliklarning vujudga kelishi hamda rivojlanishi institutsional omillar, qolaversa, yaxlit institutsional tizim bilan bevosita bog‘liqdir. Shuning uchun ham patoinstitutsionalizmning yangi ilmiy yo‘nalish sifatida rivojlantirilishi asosida, bir tomondan, boshqaruv ierarxiyasidagi o‘zaro bog‘liqlik va nomutanosibliklar, ikkinchidan, institutsional omillar, institutsional yo‘nalishlar va hokazolarni o‘rganish mumkin bo‘ladi.

Patoinstitutsionalizmning muhim jihati shundaki, u institutsional tizim va alohida institutlardagi yuzaga keladigan patologiyalarning turli xil shakllari va ko‘rinishlarini o‘rganishni ko‘zda tutadi. Bunda yuzaga keladigan asosiy muammolardan biri, “sog‘lom” va “nosog‘lom” institutni bir-biridan farqlashning miqdor va sifat ko‘rsatkichlari hamda mezonlarini aniqlab chiqishdir. “Nosog‘lom” institutlarga yangilash yoki o‘zgartirishni talab qiladigan eski institutlarga, iqtisodiyotni modernizatsiyalash va rivojlantirish jarayonlariga xalaqit qiladigan tashkilotlarni kiritish mumkin. “Nosog‘lom” institutlarni ma’lum bir me’yorlar asosida sinflarga ajratish lozim. Masalan, sohalar kesimida ijtimoiy, huquqiy, ekologik sohalardagi “nosog‘lom” institutlar.

Patoinstitutsionalizm nazariyasi institutsional muhitda, qolaversa, alohida institutlarda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan "kasalliklar"ga tashxis qo'yadi va uning profilaktikasini ta'minlaydi. Shundan kelib chiqqan holda aniq aytish mumkinki, patoinstitutsionalizm institutsionalizm nazariyasining asosiy konsepsiya va yo'nalishlari bilan chambarchas bog'liqdir.

T.Veblen va ilk institutsionalizm vakillari iqtisodiy jarayonlarga psixologik jihatdan yondashib, iqtisodiy rivojlanishning psixologik nazariyasini yaratishga harakat qilishdi. T.Veblen "Bekorchi sinflar nazariyasi"da zamondosh bo'lgan jamiyatni qattiq tanqid ostiga oldi. Kapitalizm – illatlari mavjud xususiy mulk bilan tushuntiriladi. Xususiy mulkning tanqid qilinishi albatta burjuaziya mafkurachilarini ham tashvishga soldi. Xususiy mulk, ayniqsa rante (absenteistik mulk) mavjudligi tufayli aholining ma'lum bir qismi parazitar hayot kechirishga majbur bo'ladi. T.Veblen "biznesni imkoni boricha yuqori foyda uchun intilishini tanqid ostiga olgan holda tadbirkor va ishbilarmonlarni ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotga to'sqinlik qiluvchi va kasallik tarqatuvchi subyektlar sifatida tasavvur qiladi". Hozirda ham o'zlariga tegishli bo'lmagan, umumxalq mulki bo'lgan tabiiy resurslardan ayovsiz foydalanib, ishlab chiqarishni rivojlantirishga emas, balki o'z shaxsiy ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirayotgan "biznesmen"larni ko'rishimiz mumkin [60, 127-132].

Rivojlanayotgan mamlakatlardagi asosiy vositalarning jismoniy va ma'naviy jihatdan eskirishi me'yoriy chegaradan ortib ketgan bo'lsa-da, o'z daromadlarining aksariyat qismini ishlab chiqarishni kengaytirish, modernizatsiya qilishga emas, balki boshqa ehtiyojlar uchun sarflamoqda. Bu esa zamonaviy institutsional tizimning patologik belgilaridan biri hisoblanadi. Bunday holat iqtisodiyotni modernizatsiya qilish va innovatsion jarayonlarning samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Aksincha, bunday holatga qarama-qarshi holatni ham kuzatishimiz mumkin. Masalan, XX asr boshlarida Yevropaning eng qashshoq mamlakatlaridan biri bo'lgan Norvegiya hozirgi kunda esa Yevropaning eng badavlat, aholi turmush darajasi juda yuqori mamlakatlaridan biri hisoblanadi. Buning asosiy sababi mamlakatning o'z tabiiy resurslaridan keladigan daromadlaridan samarali foydalanishidir. Ushbu daromadlar to'g'ridan to'g'ri davlat byudjetiga kelib tushadi va kelajak avlod vakillari foydalanishlari uchun jamg'arib qo'yiladi. Ko'rinib turibdiki, Norvegiyada ushbu masala bilan bog'liq muammolar bilan shug'ullanuvchi davlat tashkilotlari tomonidan olib boriladigan chora-tadbirlar boshqa mamlakatlardagidan ancha farq qiladi va samaraliroqdir.

Binobarin, ushbu dalillar davlat mulkining samarasizligini isbotlashga harakat qiluvchi fikrlarning naqadar noto'g'ri ekanligini yana bir marotaba tasdiqlaydi. Chunki yirik ko'lamdagi xususiy mulkchilik har doim samarali bo'lavermaydi.

Ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotni ta'minlovchi strategik mexanizm va vositalarni iqtisodiyotning xomashyo va tayyor mahsulot yetkazib beruvchi yirik tarmoqlar faoliyatini qattiq nazorat qilish va boshqarishga yo'naltirish maqsadga muvofiqdir. Bunda asosiy e'tibor import o'rni bosuvchi va eksportbop mahsulotlar ishlab chiqaruvchi subyektlarni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash mexanizmlarini yanada takomillashtirishga qaratish zarur.

Mamlakat iqtisodiyotini modernizatsiya qilish jarayonlarining jadallashuvi bois, ushbu chora-tadbirlarni aynan hozirgi kunda amalga oshirish kerak. Bu mamlakatda yaratilgan daromadlarning sezilarli qismini xomashyo yetkazib beruvchi tarmoqdan iqtisodiyotni modernizatsiya qilish jarayonlariga yo'naltirishga olib keladi. Bundan tashqari, iqtisodiyotni modernizatsiya qilish jarayonlarini chuqur tahlil qilish natijalari shuni ko'rsatmoqdaki, rivojlangan mamlakatlarda modernizatsiya jarayonlari davlat tomonidan juda qattiq nazorat ostida tashkil qilingan va boshqariladi, tashabbuskorlik alohida olingan korxona yoki firmalar tomonidan emas, davlat tomonidan amalga oshiriladi.

Bizning fikrimizcha, mamlakatimizda xo'jalik yuritish mexanizmlariga qo'shimcha ravishda indikativ rejalashtirishni amalga oshiruvchi institutlarni ham amaliyotga joriy qilish maqsadga muvofiqdir. Indikativ rejalashtirish Fransiya, Germaniya, Janubiy Koreya, Yaponiya va shu kabi bir qator rivojlangan mamlakatlarda o'z samarasini berdi. Har qanday mamlakat u yoki bu shaklda o'zining kelajakdagi iqtisodiy taraqqiyotini ta'minlash yo'llarini oldindan prognoz qilishga zarurat sezadi. Shuning uchun ham ma'lum shaklda iqtisodiy taraqqiyot yo'lini rejalashtirmaslikning iloji yo'q. Bularning barchasi mamlakatda iqtisodiyotni modernizatsiyalash samaradorligini oshiradi. Bu yerda gap sobiq Ittifoqning ma'muriy-buyruqbozlik tizimiga qaytish to'g'risida ketayotgani yo'q. Rivojlangan mamlakatlarning YaIMda davlat ulushi 15-20%, kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning ulushi 35-55%, yirik biznes ulushi esa 30-50%ga to'g'ri keladi. Aynan mana shunday nisbat mamlakat iqtisodiyotining samarali amal qilishi va rivojlanishi uchun shart-sharoitlar yaratib beradi.

O'zbekistonda ham rivojlangan mamlakatlar tajribalari va mezonlari hamda milliy xususiyatlar hisobga olingan holda ishlab chiqarishda davlat va nodavlat ulushining chegaralari belgilab qo'yilganligi bozor iqtisodiyoti rivojlanishining uzoq muddatli, evolyutsion tarzda amalga oshirilishi natijasidir. Bu esa, o'z navbatida, mamlakatimizning yaqin kelajakda rivojlangan mamlakatlar qatoriga kirishiga imkoniyat yaratadi [61,2-12].

O'z-o'zini nazorat va muhokama qilish uchun savollar

1. Madaniyatga nisbatan sotsiologik, tarixiy, me'yoriy psixologik didaktik antropologik yondashuvlarni tushuntirib bering. Sizningcha, qaysi yondashuv madaniyatning mohiyatini chuqurroq yoritishga xizmat qiladi?

2. J.Rokichning qiymatlar reestri nima? G.V.Ollport, P.E.Vernon va K. Lindzilarning "Shaxsning botiniy mohiyati" nazariyasini tushuntirib bering.

3. Gert Xofstede modelining mohiyati nimada? F.Trompenaars tadqiqotlari nimalarga qaratilgan? Richard Lyuisning madaniyatlar tipologiyasini tushuntirib bering.

4. Taqqoslama menejmentning ijtimoiy-iqtisodiy, ekologik, xulqiy, empirik yondashuvlarini tushuntirib bering

5. Taqqoslama menejmentning Farmer-Richman modeli (Farmer-Richman model)ni tushuntirib bering.

6. Taqqoslama menejmentning Neganxdi-Prasad modeli (Negandhi-Prasad model)ni tushuntirib bering.

7. Taqqoslama menejmentning Rozali Tung modeli (Rosalie Tung model)ni tushuntirib bering.

8. Taqqoslama menejmentning O.Chayld Modeli (O.Child models)ni tushuntirib bering.

9. Taqqoslama menejmentning Kunts modeli (Garold Koontz models)ni tushuntirib bering.

10. Taqqoslama menejmentda institutsional yondashuv nima? Kelishuvlar iqtisodiyoti yo'nalishini tushuntirib bering. Mazkur yo'nalishning asosiy vakillari kimlar?

11. Patoinstitutstionalizm yo'nalishining mohiyati nimada. Mazkur yo'nalishning asosiy vakillari kimlar?

5-BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENT TIZIMIDA KOMMUNIKATSIYA

- 5.1. Kommunikatsiya jarayon sifatida
- 5.2. Kommunikatsiya kanallari va zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari
- 5.3. Noverbal kommunikatsiyalar

5.1. Kommunikatsiya jarayon sifatida

Kommunikatsiya (lotincha communicatio – umumiy, hamma bilan bo'lishiladigan, ommaga ma'lum qilmoq) – ikki tomonlama axborot almashish jarayoni. Kommunikatsiya amalga oshishi uchun o'zaro hamfikrlik bo'lishi kerak. Hamfikrlik bo'lmasa, kommunikatsiya amalga oshmagan hisoblanadi. Kommunikatsiyaning muvaffaqiyatiga ishonch hosil qilish uchun teskari aloqa bo'lishi, ya'ni odamlar sizni qanday tushunishgani, muammoga qanday munosabat bildirishayotgani haqida ma'lumotga ega bo'lish kerak.

Qadimgi Rim va Yunonistonda kommunikatsiya boshqaruv faoliyatining organik tizimi hisoblangan. Keyinchalik Amerikada Benjamin Franklin, Aleksandr Gamilton, Tomas Djeferson kommunikatsiya faoliyatiga asosiy e'tibor qaratgan holda o'z siyosiy, inqilobiy g'oyalarini matbuot va oмма oldida chiqishlar orqali bildirishgan.

Kommunikatsiya jarayonlarini jadallashtirish insoniyatning bugungi kunda ommalashgan bayroqlar, turli tamg'a, orden, tovush signallarining ixtiro qilinishiga sababchi bo'lgan. Ta'sir doirasini kengaytirishga qaratilgan barcha say'-harakatlar kelgusida choparlar, elchilar, pochta aloqasini vujudga keltirdi. Ammo bu kommunikatsiya jarayonlarida teskari aloqaning sustligi, vaqt omiliga e'tibor qaratmaslik sababli o'zining mo'rtligini ko'rsatdi.

XIX asrda ixtiro qilingan telegraf distansion kommunikatsiyaning yangi davrini boshlab berdi. Bir vaqtning o'zida radio axborot uzatishning tezlashuviga olib keldi. Yirik shaharlarni telegraf bilan ta'minlash axborot almashinuvini 333 marta tezlashtirdi, telefonlashtirish esa bu jarayonlarni yana 5-6 marta tezlashtirdi. Televizorning ixtiro qilinishi bilan axborot almashinuvi kanallarining tezligi yuqoridagi ko'rsatkichni 550 ming marta oshirdi. Yaqin kunlarga kompyuterlar axborotlarni qayta ishlash va uzatish vositasi sifatida qaralgan edi. Bugungi kunda esa kompyuterlar butunjahon axborot tarmog'i hisoblangan Internet tarmog'i bilan birlashib kommunikatsiya jarayonini ommaviy jarayonga aylantirdi.

Kommunikatsiya – ma’lum axborotlarning qabul qiluvchiga o’z bilim darajasini oshirish, xabardorlikni ta’minlash, qabul qiluvchining xulq-atvorini o’zgartirish maqsadida uzatilishidir. Bu kommunikatsiyaning umumiy ta’rifidir.

Hokimiyat tuzilishini va odamlar e’tiborini boshqarish usullarini o’rganuvchi va kommunikatsiya ustidan o’rnatilgan nazoratning strategik ahamiyatini tushunib yetgan siyosatshunoslar, targ’ibot va siyosiy ramz nazariyalarini ilk bor yaratishlari bilan mashhur bo’lishdi. Garold Lassuell kommunikatsiyani “ahamiyatli ramzlarni manipulyatsiya qilish yo’li bilan jamoatchilikka yo’naltirilish – deb ta’riflagan. Shuningdek, u kommunikatsiyaning asosiy vazifasi – bu muhitni kuzatish, jamiyatning turli qatlamlarini o’zaro bog’lash va ijtimoiy-madaniy merosni yetkazish ekanligini ta’kidlaydi. Kommunikatsiyaning jarayonini quyidagicha tizimlashtiradi: kim – nima haqida – qaysi kanal – kimga – qanday ta’sir bilan gapirmoqda?”. G.Lassuel va uning hamkasblari muhim ahamiyatga ega bo’lgan siyosiy ramzlarni har xil paytda va joyda yetakchi axborot tashkilotlari tomonidan ommalashtirilishini qiyoslagan holda, miqdoriy semantikani o’rgana boshlashdi. Boshqa jamiyatshunoslar boshqaruv va siyosiy jarayonlarning kommunikatsion nazariyalarini ishlab chiqib, jamoat fikri, ijtimoiy o’zgarishlar va xalqaro kommunikatsiyani o’rganish uchun ulardan ro’y berayotgan hodisalarni tushuntirib beradigan va natijalarini oldindan ayta oladigan bitta umumiy nazariyani amalda taklif qilishning iloji yo’q, shunday bo’lsa ham, u asosiy jarayonlar va aloqalarni o’z ichiga oluvchi yagona strukturani qurishdan boshlashni taklif qiladi. Bu, shubhasiz, ommaviy kommunikatsiyaga nisbatan bo’lgan aniq nuqtayi nazarning ishlab chiqilishiga imkon beradi, ammo nazariy muqobilarni aslo inkor etmaydi. Ushbu struktura quyidagi, fikrlarga tayanadi. Birinchidan, media institutlari eng keng ma’noda bilimlarni ishlab chiqarish, aks ettirish va taqsimlash, ijtimoiy dunyo tajribasiga ta’sir o’tkazuvchi ramzlarni yig’ish bilan band. Bu bilimlar odamlarga tajribalarni tushunib yetishga imkon beradi, u haqda tasavvurni shakllantiradi, o’tmish to’g’risidagi bilimlar zaxirasini to’ldiradi va hozirgi zamonni anglash jarayonini davom ettiradi. Mass media instituti boshqa ijtimoiy institutlardan bir necha jihatlari bilan farq qiladi:

- har xil turdagi bilimlarni umumiy tashuvchisi vazifasini bajaradi;
- ijtimoiy sohada amal qilishi, umuman olganda, ochiq, ixtiyoriy va arzonlik asosida jamiyatning barcha a’zolari uchun mo’ljallanganligi;
- yuboruvchi (jo’natuvchi) va oluvchi (qabul qiluvchi) orasidagi munosabatlarning muvozanatlashganligi va tengligi.

“Kommunikatsiya” termini XX asr boshidan buyon ilmiy atama sifatida qo’llanib kelinmoqda. Hozirgi vaqtda kommunikatsiya – turli kommunikativ vositalar yordamida har xil kanallar orqali shaxslararo va

ommaviy aloqa sharoitlarida ijtimoiy shartlangan axborot uzatish va qabul qilish jarayoni sifatida izohlanadi.

Uni shartli ravishda quyidagicha tasniflash mumkin:

– universal kommunikatsiya – moddiy va ma'naviy hayotdagi barcha obyektlar o'rtasidagi aloqa;

– texnik kommunikatsiya – fazodagi ikki nuqta o'rtasida axborot uzatish vositasi va moddiy ideal obyektlarning bir nuqtadan ikkinchisiga o'tishi;

– biologik kommunikatsiya – tirik organizmlar o'rtasidagi nasl qoldirish, himoyalash, yashash bilan bog'liq turli signal va xabarlarining almashinuvi;

– ijtimoiy kommunikatsiya – kishilik jamiyatida insonlarning bir-biri bilan o'zaro muloqot qilish jarayoni.

Ushbu kategoriyaning tushunishga nisbatan kamida uchta asosiy, eng keng tarqalgan yondashuvni ajratib ko'rsatishadi:

1. *Moddiy olamdagi har qanday obyektlarining aloqa vositasi.* Bu yondashuv doirasida transport, energetik, suv yo'llari orqali va boshqa turdagi kommunikatsiyalarni ajratib ko'rsatish mumkin.

2. *Muloqot.* Ikki yoki undan ortiq shaxs o'rtasida axborot almashish.

3. *Jamiyatga ta'sir ko'rsatish maqsadida jamiyatdagi axborotlarni berish va almashish.*

Kommunikatsiyaning mohiyatini yoritib berishda I.P.Yakovlev tomonidan taklif etilgan quyidagi yondashuvlar muhim o'rin tutadi:

1. Kibernetik yondashuv. Kommunikatsiya maqsadga yo'naltirilgan va teskari aloqa tamoyili asosida boshqariladigan jarayondir. Ushbu yondashuvdan kelib chiqib, tomonlarning o'zaro bir-biriga moslashuvini ham sezishimiz mumkin. Kommunikatsiya jarayonini tashkil etuvchilar o'z navbatida ushbu jarayonni boshqaradilar.

2. Axboriy yondashuv. Kommunikatsiya axborotlarni yuborish va qabul qilish bilan bog'liq jarayondir. Uning samaradorligi axborotlarni kodlash, eng ishonchli uzatish vositalarini tanlashga bog'liq bo'ladi. Bunda eng asosiy e'tiborni texnik va semantik shovqin va to'siqlarni bartaraf etishga qaratish lozim bo'ladi.

3. Semiotik yondashuv. Kommunikatsiya o'zaro belgilar, qiymatlar almashinuvi bo'lib, har bir kommunikator auditoriya xususiyatidan kelib chiqqan holda o'z axborotlarini maxsus kodlar orqali ifodalaydi.

4. Kognitiv yondashuv. Kommunikatsiyaning tarkibiy tuzilmasi bo'lib rangli bajarilgan, kognitiv-grafik elementlar xizmat qiladi. Kognitiv vizuallik birinchidan, tomonlarning ko'rish va fazoviy fikrlash qobiliyatini oshiradi, ikkinchidan, axborot mazmunini o'zida zich joylashtirish orqali oddiy surat yoki rasm orqali tizimli bilim shakllanishiga yordam beradi, uchinchidan rangli suratlar axborotning qabul qilinishi va eslanish samarasini oshiradi,

hamda estetik tarbiyalash vositasi bo'lib xizmat qiladi. Shu boisdan kompyuter texnikasi vositasida axborotlarni olish uchun shart-sharoitlarni yanada takomillashtirish zarur bo'lib qoladi.

5. Mantiqiy yondashuv. Kommunikatsiya mantiqiy fikrlashga asoslangan turli suhbat, ishbilarmonlik uchrashuvlari, muloqot, sahna, hikoya, tarix va boshqalardan iborat. Bunda samaradorlik kommunikatsiyani amalga oshirish va ijro etish qoidalariga bog'liq.

6. Talqiniy yondashuv. Barcha kommunikatsiya jarayoni o'z mohiyatiga ko'ra izohlashga, sharhlashga va talqin qilishga asoslangan. Bu jarayonda kommunikator o'z tilida turli obyektlarni sharhlaydi, ularga izoh beradi.

7. Tuzilmaviy yondashuv. Kommunikatsiyaga belgilar tizimi sifatida qaralib, uning komponentlari – fonetik, grammatik, leksik birliklari o'rtasidagi o'zaro bog'lanishdan iborat. Qarama-qarshi munosabatlarni tekshiruvchi oqim bo'lib, bir tomon haqiqiy, ilg'orlikni targ'ib etsa, ikkinchi tomon esa aksincha.

8. Tanqidiy yondashuv. Kommunikatsiyaning ma'lum ijtimoiy guruh, tashkilot yoki jamoalarning zo'ravonlik, bosim o'tkazish, majburlashga yo'naltirilgan harakatlaridir. Bu ayniqsa ommaviy kommunikatsiyada o'z aksini topadi. Barcha kommunikatsiya muayyan g'oyani targ'ib etadi. Manfaatlarning xilma-xilligi kelgusida ijtimoiy guruhlar, tashkilotlar va davlatlar o'rtasida nizolarning paydo bo'lishiga sababchi bo'ladi.

9. Dialektik yondashuv. Kommunikatsiyaning qarama-qarshiliklar va munozaralarga asoslanganligi, ularni uyg'unlashtirish asosida shaxs va jamiyat darajasida mavjud optimal qiymatni yaratishga asoslanadi [17,25].

Kommunikatsiyaning mohiyatini ochib berishga qaratilgan bunday yondashuvlar soni cheksiz. Ular asosida kommunikatsiya faoliyatining turli bilim, malaka va ijodiy ko'nikmalarni talab etuvchi murakkab funksiyalari shakllanib boradi.

Ushbu yondashuvlarning mohiyati kishilik jamiyatida bilimlar, mazmunga ega hissiyotlar, irodaviy impulsni uzatish hisoblanadi. Shuning uchun kommunikatsiyaning ushbu ikki turi, moddiy kommunikatsiyadan farqli ravishda, marketingda muhim mazmun va ahamiyatga ega hisoblanadi. Marketing kommunikatsiyasini o'rganish nuqtayi nazaridan ko'rsatilgan yondashuvlardan uchinchisi eng dolzarb hisoblanadi. Marketing kommunikatsiyasining o'zi *ijtimoiy kommunikatsiyaning* turlaridan biri sifatida ta'riflanishi shubhasiz. Chunki kishilik jamiyati doirasidan tashqarida reklama, jamoatchilik bilan aloqalar, PR mavjud bo'lishi mumkin emas.

Agar kommunikatsiya asosiga kommunikativ jarayondagi ishtirokchilar roli qo'yiladigan bo'lsa, u holda uning quyidagi turlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

– *muloqot* (teng huquqli sheriklar dialogi);

– *taqlid qilish* (jamiyat ba'zi a'zolari xulq-atvori, muloqoti, turmush tarzi namunalari va usullarining boshqa odamlar tomonidan o'zlashtirilishi);

– *boshqarish* (xabar jo'natuvchining qabul qiluvchiga maqsadli yo'naltirilgan ta'siri).

Qabul qiluvchining jo'natuvchilardan obyektiv mustaqilligiga qaramay, kommunikatsiya boshqaruv vositalaridan biri hisoblanadi. Taqlid qilish esa murojaatni oluvchiga ta'sir ko'rsatish vositalaridan biri sifatida qo'llanilishi mumkin.

Bir qator belgilarga ko'ra (verbal-noverbal-sintetik, rasmiy-norasmiy, og'zaki-yozma-bosma, bir mamlakat ichida-xalqaro/bir madaniyat ichida-madaniyatlara va sh.k.) kommunikatsiyalarni tasniflash mumkin. Ular orasida kommunikatsiyaning marketing tizimidagi o'rini aniqlash uchun muhim mezon kommunikatsiya ishtirokchilarining soni hisoblanadi. Bunda uning quyidagi turlari ajratib ko'rsatiladi:

– *ichki kommunikatsiya* (firma xodimlarining o'zaro muloqoti);

– *shaxslararo kommunikatsiya* (iste'molchi va firma);

– *kichik guruhlardagi kommunikatsiya* (iste'molchilar va firma 3-8 kishi);

– *jamoat kommunikatsiyasi* (taxminan 10 dan 30-100 tagacha ishtirokchi). Bu bosqichda faol kommunikator va passiv auditoriya ajratiladi;

– *tashkiliy kommunikatsiya* (qoida tariqasida, 100 tadan ko'p ishtirokchi bo'ladi, lekin ular soni kamroq bo'lishi ham mumkin, masalan, kichik korxonalar va tashkilotlarda). Bu bosqichda kommunikatsiyalar pog'onasi (ierarxiyasi) – yuqori boshqaruv pog'onasidan pastki (bo'ysunuvchilar) pog'onasigacha paydo bo'ladi;

– *ommaviy kommunikatsiya* (ishtirokchilar soni 1000 dan ortiq) – odamlarning ko'p to'planishi (masalan, mitinglar, namoyishlar, tomosha tadbirlari va sh.k.), ommaviy axborot vositalari va sh.k.

Mo'ljallanganligiga ko'ra:

Oldindan mo'ljallangan kommunikatsiyalar – kommunikator tomonidan maqsadli auditoriyaga ta'sir ko'rsatish uchun mo'ljallangan yoki rejalashtirilgan kommunikatsiyalar tushuniladi;

Ko'zda tutilmagan kommunikatsiya – kommunikatorga bog'liq bo'lmagan va oldindan rejalashtirilmagan kommunikatsiyalar.

Kommunikatsiya jarayonining tashkil etilishiga ko'ra yoki murojaatlar turiga ko'ra:

Shaxsiy kommunikatsiya – bu ikki yoki undan ortiq kishilar o'rtasida birorta kommunikatsiya vositasi yordamida tovar va xizmatlarni siljitish maqsadida tashkil qilinadigan kommunikatsiyadir. Shaxsiy kommunikatsiya dialog, telefon orqali suhbat, teleko'rsatuv orqali to'g'ridan to'g'ri murojaat shaklida o'tkaziladi;

Shaxsiy bo'lmagan kommunikatsiya – kommunikativ vositachilar ishtirokida tashkil etiladigan kommunikatsiya bo'lib, ommaviy tusga ega bo'ladi. Shaxsiy bo'lmagan kommunikatsiyaning maqsadi tovar va xizmatlar to'g'risida ma'lum qilish, ushbu tovarlarni iste'molchilar xarid qilishlari uchun emas, balki "xarid ro'yxati"ga kiritib qo'yishlari uchun tashkil qilinadi.

Davomiyligiga ko'ra:

Qisqa muddatli kommunikatsiyalar – muayyan davrda ma'lum muddatga tashkil qilinib, keyinchalik to'xtatiladigan kommunikatsiyalardir. Masalan, bayramlar arafasidagi narx chegirmasi;

O'rta muddatli kommunikatsiyalar – talabning mavsumiyligiga bog'liq xolda bir necha mavsum davomida qo'llaniladigan kommunikatsiyalar. Masalan, reklama.

Uzoq muddatli kommunikatsiyalar – bir yoki bir necha yillar mobaynida o'z tashqi ko'rinishini o'zgartirmaydigan kommunikatsiyalardir. Masalan, tovar belgisi, brend, firma uslubi.

Takroriy qo'llanilishiga ko'ra:

Bir marotabalik kommunikatsiyalar – bir marta qo'llaniladigan kommunikatsiyalar;

Ko'p marotabalik kommunikatsiyalar – takrorlanadigan kommunikatsiyalar.

Maqsadli yo'naltirilganligiga ko'ra: yakuniy iste'molchiga yo'naltirilgan kommunikatsiyalar; vositachilarga yo'naltirilgan kommunikatsiyalar; hamkorlarga yo'naltirilgan kommunikatsiyalar; raqiblarga yo'naltirilgan kommunikatsiyalar; davlat organlari va jamoatchilik fikriga yo'naltirilgan kommunikatsiyalar va ichki tizimga yo'naltirilgan kommunikatsiyalar [17,51-54].

Keltirilgan tasniflar mukammal bo'lmasada, kommunikatsiya turlarini alohida guruhlariga ajratish imkonini beradi. Ushbu tasniflardan eng mukammal tasnifi shaxsiy va shaxsiy bo'lmagan kommunikatsiyalar hisoblanadi. Deyarli barcha kommunikatsiya turlarini ushbu guruhga birlashtirishimiz mumkin.

An'anaviy kommunikatsiya sxemasi xabarlar manbai yoki axborot jo'natuvini o'z ichiga oladi. Keyin xabarlar muayyan signalga aylantiriladi, boshqacha qilib aytganda, kodlashtiriladi. So'ngra ushbu signallar aloqa kanallari orqali priyomnikka (qabul qiluvchi moslama) uzatiladi, bu yerda signallar koddan chiqariladi va shu ko'rinishda adresatga yetib keladi. Shuningdek, ma'lum cheklashlar, adresatning xabarga javob aks-ta'siri va tasodifiy omil – kommunikatsiyani amalga oshirishning barcha bosqichlaridagi shovqinlar (buzilishlar) nazarda tutiladi.

Kommunikatsiyaning o'ziga xos qirralari ko'p jihatdan uning funksional vazifalari, ya'ni iste'molchiga ta'sir eta turib jo'natuvchining muayyan tijorat vazifalarini hal qilishdan kelib chiqib belgilanadi.

Jo'natuvchi (kommunikator, kommunikatsiya manbai, ingl. soirke) — uning nomidan adresatga reklama murojaati yo'llanayotgan tomon.

Samarali kommunikatsiyani shakllantirish uchun jo'natuvchi dastavval uning maqsadini aniq belgilab olishi, maqsadga yo'naltirilgan auditoriyani to'g'ri aniqlab olishi va kutilayotgan javob aks-ta'sirini oydinlashtirib olishi kerak. Kommunikatorning maqsadga yo'naltirilgan auditoriyaga hissiy ta'siri, ruhiy ko'rsatmasi, axborot manbai va tashuvchisi *murojaat (maktubi, xabari)* hisoblanadi.

Kommunikativ xabar har doim ikki tomonlama xarakterga ega bo'lib, mazmunning ideal, tasavvurga sig'adigan xususiyati va ifodalashning hissiyot organlari tomonidan qabul qilinadigan moddiy xususiyati. Mazmun va ifoda birligiga *belgi* orqali erishiladi. Belgilardan *matnlar* shakllanadi. Shunday qilib, *belgi* kodning oddiy birligini tashkil qilib, ma'noning shaklga mos kelishini ta'minlaydi.

Kodlashtirish kommunikatsiya g'oyasini axborot qabul qiluvchiga matnlar, ramzlar va obrazlar ko'rinishida taqdim etish jarayoni sifatida tushuniladi.

Bu shakllarning hammasi kommunikatsiya nazariyasining bo'limlaridan biri bo'lgan *semiotikaning* o'rganish predmeti hisoblanadi.

Semiotika – belgilarning umumiy xususiyatlarini, axborotni saqlash va uzatishga qodir belgilar tizimining tuzilishi va faoliyat ko'rsatishini o'rganadigan fandir. Belgilar nisbatining xususiyatiga ko'ra semiotikaning uchta asosiy yo'nalishini farqlash mumkin:

– *sintaktika* – nutq zanjiridagi belgilar o'rtasidagi munosabat (belgi va belgi nisbati);

– *semantika* – belgilar (shakl sifatida) va voqelikning belgilanayotgan obyekti o'rtasidagi munosabat (belgi va referent nisbati);

– *pragmatika* – belgi va jo'natuvchi/qabul qiluvchi o'rtasidagi munosabat (belgi va odam munosabati).

Ta'kidlash joizki, semiotikaning har uchala yo'nalishi marketing amaliyotida o'ta muhim rol o'ynaydi. Sintaktika yutuqlari va vosita-usullari matnli marketing amaliyotida reklama ishlab chiqishda qo'llaniladi. Sintaktika, semantika va pragmatikaning amaliy jihatlari reklama murojaatini shakllantirish va uning qabul qiluvchiga ta'sirini baholashda o'ta muhimdir. Ta'kidlash lozimki, xabarni shakllantirishda kommunikator tarafidan ishlatilayotgan kod uni qabul qiluvchiga yaxshi tanishligidan kelib chiqishi kerak. Aks holda kommunikatsiyaning samaradorligi past bo'ladi.

Kommunikatsiya jarayoni quyidagi uchta shaklda amalga oshiriladi:

1) monolog shakl – axborot uzatishning bir tomonlamaligi bilan ajralib turadi. Bunda axborotlar o'z manbasidan qabul qiluvchiga yuboriladi;

2) dialog shakl – axborot uzatishning ikki tomonlamaligi bilan ajralib turadi. Bunda axborotlar o'z manbasidan qabul qiluvchiga yuboriladi, bir vaqtning o'zida teskari aloqa tamoyiliga ko'ra o'zlashtirilgan va qayta ishlangan axborot uzatuvchiga qaytariladi. Dialog qaror qabul qilishning mukammal tizimi hamdir;

3) polilog shakl – axborot uzatishning ko'p tomonlama xarakterga ega ekanligidan dalolat beradi.

Agarda shaxslararo munosabatlar umuminsoniy tushunchaga ega bo'lsa, axborot almashinuvida emotsional xususiyatga ega bo'ladi. Bunday kommunikatsiya jarayoni kognitiv axborot almashinuvini, iste'molchilarda turli bilim va ko'nikmalar hosil qiluvchi va kasbiy malakalarini oshirish; muayyan shaxslarda o'ziga, atrofdagilar va jamiyatga nisbatan adekvat munosabat shakllantirish, shaxs xulq-atvori va ijtimoiy ustunliklarini o'zgartirish va hissiyotlar almashinuvini ta'minlaydi.

Jarayonning maqsadi va axborotning tarkibiga ko'ra kommunikatsiyaning quyidagi besh modeli ajratib ko'rsatiladi:

- 1) tanishuv;
- 2) ishlantirish;
- 3) ta'sirchan;
- 4) suggestiv;
- 5) marosimga oid.

Har bir modelning o'z xususiyati, maqsadi, tashkil qilish tartibi, kommunikativ shakli va kutiladigan natijasi mavjud.

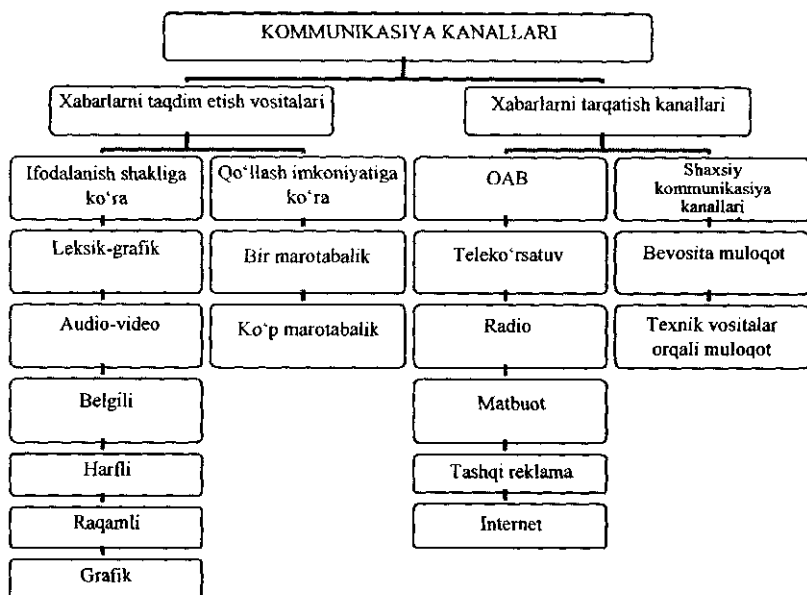
5.2. Kommunikatsiya kanallari va zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari

Kommunikatsiya jarayoni axborot yoki xabarlarini kommunikatsiya kanallari orqali tarqatishni anglatadi. Ammo xabar jo'natish uchun kommunikatsiya kanallari, texnik vositalari bo'lishi shart emas. Buni oddiy sotuvchi shaxsiy sotish chog'ida ham amalga oshirishi mumkin.

Shuning uchun kommunikatsiya jarayoni keng tushuncha va uning ko'plab elementlari mavjud. Shunga ko'ra axborot tarqatish kanallarini ommaviy, shaxsiy va mahalliy kanallarga bo'lishimiz mumkin (5.1-rasm).

Ommaviy kanallar – barcha xabarlarini ommaga qaratadi va bunda asosan ommaviy iste'mol tovarlari to'g'risidagi axborotlar tarqatiladi. Ommaviy kanallar marketingning maqsadli auditoriyasini ommaga uyg'unlashtirib yuboradi va bu xabarlar ayrim kishilarga zarur bo'lmasada, tarqatilishi amalga oshiriladi. Ommaviy kanallarga OAV, tashqi reklama,

Internet va tovarlar o'ramini kiritishimiz mumkin. Ayrim mutaxassislar ommaviy kanallar sifatida paketlarni ham kiritishadi. Buning sababi bugungi kunda ko'pchilik magazinlar va supermarketlar o'z xususiy paketlariga ega bo'lib, iste'molchilar undan boshqa maqsadlarda ham foydalanishadi.



5.1-rasm. Kommunikatsiya vositalari

Shaxsiy kanallar – tovarlarning sotilishi uchun xizmat qiladi. Shaxsiy kanallarning ahamiyatini mutaxassislar fikri orqali to'ldiriladi. Bunda mutaxassislar deganda muayyan tovarlar bilan bog'liq zaruriy axborotlarga ega va maqsadli guruhlar ishonchini qozongan shaxslar tushuniladi. Shaxsiy kanallar advokat kanallari – maqsadli auditoriya vakillari bilan bog'langan kompaniyaning savdo vakillaridan, ekspert kanallari – maqsadli auditoriya vakillari uchun murojaatnoma qiladigan mustaqil ekspertlardan va jamoatchilik kanallari – maqsadli auditoriya vakillari bilan suhbatlashadigan qo'shnilar, o'rtoqlar, qarindoshlar, hamkasblardan iboratdir. Masalan, iste'molchilar mebel xarid qilishda, tishlarni davolashda, ko'zoynaklar xarid qilishda aynan shu sohani yaxshi biladigan mutaxassislarga murojaat qilishadi.

Mahalliy kanallar – maxsus xarid qilinadigan tovarlar sotuvida ahamiyatli bo'lib, ommaviy xarakterga ega bo'lmaydi. Mahalliy kanallar moddiy va axborotli kanallarga bo'linadi. Moddiy mahalliy kanallar

tovarlarni sotish joyi va sotishni rag'batlantirish bilan bog'liq turli tadbirlardir. Masalan, turli attraksion o'yinlarni park va hiyobonlarda ko'proq uchratish mumkin. Chunki bu joylarga ko'proq dam oluvchilar tashrif buyuradi.

Axborotli mahalliy kanallarga mavzuli ma'lumotnoma-spravochniklar, davriy byulletenlar va gazeta varaqalari kiradi.

Shuni ham alohida ta'kidlash joizki, tashkilotda axborotlarni kommunikatsiya vositalari orqali emas, balki turli mish-mishlar orqali ham olish mumkin. Ko'pgina tashkilotlarda axborot almashinuvining norasmiy kanallari muhim rol yo'naydi.

5.3. Verbal va nonverbal kommunikatsiyalar

Kommunikatsiyada nutqdan foydalanilishiga qarab, quyidagi *turlarga* ajratib ko'rsatish mumkin:

Verbal (lotincha verbalis - og'zaki, so'zga asoslangan) – nutq vositasidagi kommunikatsiya. Verbal kommunikatsiya insonlarning nutqi va yozuvi orqali amalga oshadi. Zamonaviy mutaxassis bir kunda 30 mingtagacha so'zni gapirishi mumkin. Bu esa verbal kommunikatsiyani boshqarishning zaruratini keltirib chiqaradi. Tajribalarning ko'rsatishicha, insonlar to'g'risidagi axborotlarning 35%ini verbal kommunikatsiya, nonverbal kommunikatsiya esa 65%ini yetkazadi. Bunda 7% so'zlar orqali, 28% ovoz orqali uzatiladi. Verbal va nonverbal kommunikatsiya o'zaro bir-birini to'ldirib turadi. Bu hodisa kongruentlik (ham o'xshashlik, ham tengligi, bir-birini to'ldirishi) deb ataladi. Verbal kommunikatsiya yozma ko'rinishda amalga oshirilganda shuni alohida ta'kidlash joizki, "ko'rish uchun" va "eshitish uchun" mo'ljallangan matnlar alohida farqlanishi va o'ziga xos uslubda yozilishi talab etiladi. Chunki ma'ruzachi omma oldida so'zlaganda nonverbal kommunikatsiya vositalari orqali o'z axborotini to'laroq yetkazishga harakat qiladi. Gazeta va jurnallarda esa kitobxon va gazeta o'quvchilar yolg'iz o'zlari bo'ladi [17,30].

Amaliy jihatdan bu ham gapirish, ham yozishga quyidagilar taalluqlidir:

- nima kerak bo'lsa o'sha narsani gapirish yoki yozish;
- qanday bo'lsa shundayligicha gapirish yoki yozish;
- qayerda kerak bo'lsa o'sha joyda gapirish yoki yozish;
- qachon kerak bo'lsa o'sha vaqtda gapirish yoki yozish;
- kimga kerak bo'lsa o'sha kishiga gapirish yoki yozish.

Bu ayniqsa iste'molchilar oldida doimiy chiqish qiluvchi yuqori pog'ona menejerlari va iste'molchilar bilan doimiy ravishda ish olib boruvchi marketologlar uchun juda muhimdir.

Noverbal – nutq yordamisiz (imo-ishora, mimika vositasida) amalga oshiriladigan muloqot. Noverbal kommunikatsiya o'ziga xos noverbal kodlar, ya'ni mimika, harakatlar, imo-ishoralar va hidlar yordamida amalga oshadi. Ularning ayrimlari genetik xususiyatga ham ega. Jumladan, xavf-xatarga bo'lgan reaksiyalar va hissiy reaksiyalar biologik determinantlardir. Noverbal kommunikatsiya turli axborotlarni ozov bilan bir vaqtda yuz harakatlari, tana, jismoniy tuzilish bilan ham uzata oladi. Noverbal kommunikatsiya elementlari tevarak atrof va insonning turli a'zolari orqali harf va so'zlar bilan teng ekvivalent bo'lgan ma'noli ishoralarni shakllantiradi. Masalan, yuzning qizarishi, atrofga olazarak bo'lib qarash va boshqalar. Noverbal kommunikatsiyaning 9 ta kanali mavjud:

1. Kinesika (ma'noli tana harakatlari) – inson tanasining barcha harakatlari muayyan kommunikatsiya jarayonida ma'lum ma'noni anglatadi. Aynan bir harakat turli muhitda turli mazmunga ega bo'ladi. Tana – biologik va ijtimoiy tizim hamdir. Insonlar uchun harakatchanlik va tananing faolligi odatiy xol. Ammo ularning aniq funksiya bajarayotganligini, muayyan uslubga ega ekanligini tadqiqot yoki oddiy kuzatish orqali sezish qiyin emas. Verbal kommunikatsiya bilan tana harakatlari o'zaro uyg'unlashgan holda bo'ladi. Bir nechta ma'noli harakatlar morfemalarni vujudga keltiradi. Tana harakatlari ma'noga ega bo'lmasada, kommunikatorning so'zlarini to'ldiradi va axborotning to'laroq yetkazilishini ta'minlaydi. Masalan, suhbat chog'idagi qo'l harakatlari. Kinesikaning quyidagi turlari mavjud:

Emblemalar – og'zaki nutqda aniq tarjimasi mavjud bo'lgan harakat, maxsus imo-ishora va belgilar. Masalan, qadimgi Rimda ikkita barmoqning V tarzda ko'rsatilishi g'alaba ma'nosini anglatgan.

Illyustratorlar – suhbat bilan bevosita bog'liq bo'lgan va uni turli ko'rinishda to'ldirib turadigan ma'noli tana harakatlaridir. Bular:

- ta'kidlash (boshni quyiga chayqash);
- ko'rsatma (ma'ruzachining grafik yoki chizmaga qo'li bilan ishora qilishi);
- tasvirlash (masalan, mevaning qiyofasini qo'l orqali tasvirlash);
- ritmik harakatlar (talaffuz qilinayotgan so'zga mos tana harakatlari);
- chizish (masalan geometrik figuralarni havoda chizish);
- adaptatorlar – emotsional holatni tana harakatlari bilan tasvirlovchi mimika, qo'l-oyoqlar harakati (masalan sovuqdan oyoq-qo'lni uyushtirish, boshni qashlash, yelkani kerish, qog'ozni g'ijimlash va boshq).

Regulyatorlar – muloqot jarayonini kuchaytiruvchi yoki susaytiruvchi harakatlar. Insonning yuzi va ko'zi eng muhim regulyator hisoblanadi. Masalan, qiziqarli narsalarni eshitganda yoki ko'rganda ko'z qorachig'ining kengayishi yoki torayishi.

2. Vokalika (ovoz) – muloqot chog'ida so'zlarning turli ovoz tonida chiqarilishi bilan bog'liq. Ovoz toni, tezligi, kuchi, ovoz turi (tenor, soprano va boshqalar.), pauza, ovoz jadalligi – bularning barchasi o'z ma'nosiga ega. Ovoz insonlarning hissiyotlari to'g'risidagi ma'noni anglatadi. Masalan, inson juda xomush bo'lganda so'zlarni sekin va alohida-alohida, ma'lum pauza bilan talaffuz etadi. Vokalika shaxslarning avtoritar, liberal va demokratik uslubga ega ekanligini ham anglatishi mumkin.

3. Fizikatika (tananing jismoniy xususiyatlari) – jozibador, chiroyli tana tuzilishiga ega, me'yordagi bo'y va tana og'irligi kommunikatsiyaning ijobiyligini ta'minlovchi omillardan hisoblanadi. Jismoniy nuqsonlarga ega bo'lgan kishilar jamiyat ongida azaldan taassub uyg'otgan va ularning kommunikatsiya imkoniyatlarini cheklab keladi.

4. Xaptika (teginish, qo'l tekkizish) – insonlar bir-biriga turli joylarda va turli sabablarga ko'ra qo'l tekkizishadi. Biz buni kasbiy (bir-birining qo'lini siqish), marosimiy (bir-birining boshini silash), do'stona (quchoq ochib ko'rishish) va mehr-muhabbat (onaning farzandini erkalashi)ga oid deb baholashimiz mumkin.

5. Proksemika (muhit, masofa, bo'shliq) – kommunikatsiya jarayonida ijtimoiy va shaxsiy chegaraning qanday bog'liqligini anglatadi. Har bir inson ma'naviy, madaniy, ijtimoiy xususiyatidan kelib chiqqan holda o'zining muayyan qurshab turgan muhitiga, muhiti chegarasiga ega. Bu muhitni biz quyidagi turlarga bo'lishimiz mumkin:

Rasmiy masofa (chegara) – harakatlanmaydigan narsa-buyumlar bilan to'silgan chegara bo'lib, masalan, xona devorlari, ofis jihozlari, eshik, parda va boshqalar bo'lishi mumkin.

Norasmiy masofa – bu insonlarni qurshab turgan shaxsiy masofa bo'lib, unga yaqinlashish kommunikatsiya mazmunini o'zgartirib yuborishi mumkin. Masalan, xizmat etiketi qoidalariga ko'ra 0-0,5 metr intim masofa, 0,5-1,5 metr – shaxsiy masofa; 1,5-3,7 metr – ijtimoiy va 3,7 metrdan ortiq – ommaviy masofa.

6. Xronomika (vaqt) – barcha xalqlar madaniyatida vazifalarni o'z vaqtida bajarish va puxtalik muhim o'rin egallaydi. Suhbat uyushtirish, turli yig'ilishlar va rasmiy uchrashuvlar o'tkazish. Ularning samaradorligi bevosita belgilangan vaqtga bog'liq.

7. Artefakt (kiyim, taqinchoq va turli bezaklar) – kishilarning turli kiyimlari, taqinchoq va bezaklari kommunikatsiyaning samaradorligini belgilovchi omildir. Eng kuchli artefakt kishilarning kiyinishidir. Kiyinish sharoit (ishda, uyda)ga, tananing jismoniy tuzilishi (bo'y, oriqlik, semizlik), ijtimoiy holati (yoshlar, uylangan, turmush qurganligi)ga mos bo'lishi zarur.

8. Olfaktika (hidlar) – hidlar ehtimol boshqalarga eng kuchli ta'sir ko'rsatadigan omildir. Taralayotgan hidga qarab tomonlarning bir-biriga bo'lgan fikri shakllanadi.

Kommunikatsiya jarayonining samarali amalga oshishiga ko'plab to'siqlar qarshilik qiladi. Bu to'siqlar kommunikator va qabul qiluvchi o'rtasida vujudga keladi. Kommunikatsiya to'siqlariga quyidagilarni keltirishimiz mumkin:

- texnik to'siqlar – axborotni uzatish bilan bog'liq turli texnik vositalar, asbob-uskunalar va ularning sifati;

- geografik to'siqlar – axborotlarni uzatishda masofa, signalning susayib ketishi va boshqalar;

- tarixiy to'siqlar – voqea-hodisalar bizdan qanchalik uzoq vaqt (zamon)da sodir bo'lgan bo'lsa, uni maqsadli auditoriyaning tushinishi shunchalik qiyin kechadi;

- ma'muriy to'siqlar – uzatilayotgan axborotning davlat, hukumat yoki tijorat siri sifatida maxfiyligi, ularning daxlsizligini ta'minlashga va boshqa manfaatlariga ziyon yetkazishi mumkin bo'lsa, ularni tarqatish ta'qib qilinishi mumkin;

- iqtisodiy to'siqlar: mablag' yo'q bo'lsa, axborotlarni olish uchun talab ham bo'lmaydi;

- ijtimoiy-madaniy to'siqlar: ayrim axborotlar umuman kerak emas, yoki ularga talab umuman mavjud bo'lmaydi. Aksariyat hollarda quyi bo'g'indan yuqoriga uzatilayotgan axborotlar rahbariyatga hurmatni oshirish maqsadida "bezak beriladi". Xodimlar rahbariyatdan eshitishni xohlaydigan narsalarni turli axborotlarga "bezak sifatida" qo'shib yuboradilar;

- tilga oid to'siqlar – xorijiy tillarni bilmaslik yoki ilmiy, turli fan sohasiga oid atamalarni bilmaslik yoki noto'g'ri talqin etish bilan bog'liq. Bugungi kunda ingliz tili jahon tili sifatida madaniyatlararo kommunikatsiyaning asosiy vositasi hisoblanadi. Xalqaro tashkilotlarning 85%i rasmiy munosabatlarni ingliz tilida, 49%i fransuz hamda 10%i arab, ispan va nemis tillarida olib boradi. Evropa Ittifoqida barcha tashkilotlarida ingliz tili, 63% da fransuz va 40% da nemis tili vositachi hisoblanadi;

- milliy-madaniy to'siqlar – ayrim axborotlar ba'zi xalqlarning turmush tarzi, ta'lim-tarbiya jarayonining mazmunidan iborat bo'lishi mumkin. Bunday axborotlar boshqa xalqlar tomonidan esa yovvoyi tabiat, vandalizm sifatida qaralishi mumkin.

- psixologik to'siqlar – kommunikator va qabul qiluvchining shaxsiy fazilatlari, ruhiyati, ijtimoiy ustanovkalari axborotlarni qayta ishlash va teskari aloqa jarayonida ma'lum to'siqlarga sabab bo'ladi;

- ijtimoiy mavqega oid to'siqlar – kommunikatsiya jarayonida axborotlar yuqoridan-quyiga va aksincha quyidan-yuqoriga uzatiladi va bu jarayonda filtrlanadi [17,35].

Noverbal kommunikatsiyada eng muhim element mimika, jumladan tabassum juda ahamiyatli hisoblanadi. Tabassum barcha madaniyatlarda ham umumiy ma'noni anglatadi va ikkinch tomonni muloqotga undovchi asosiy

vosita hisoblanadi. Turli madaniy tafovutlarni taqqoslash asosida tabassumning quyidagi tasnifini keltirish mumkin:

1. "Samimiy tabassum" – yaxshi taassurot, yaxshi munosabatlar o'rnatish vositasi hisoblanadi. Bu insonning tabiiy javob reaksiyasi bo'lib, barcha madaniyatlarda mavjud.

2. "Rasmiy tabassum" – g'arb mamlakatlarida notanish kishilar bilan salomlashish turi bo'lib, notanish kishilar davrasida o'zini himoyalash maqsadida ishlatiladi.

3. "Tijoratga oid tabassum" – zamonaviy servisning ajralmas qismi bo'lib, asosan sotuvchilar, ofitsiantlar mehmonxona xodimlari uchun xos.

Kommunikatsiya jarayonining turli madaniyatlardagi asosiy tafovuti 5.1-jadvalda keltirilgan.

5.1-jadval

Madaniy tafovutlarning kommunikatsiya jarayoniga ta'siri

AQSh, Angliya	Frantsiya	Skandinaviya mamlakatlari
Og'zaki kommunikatsiya muhim hisoblanadi	Yozma kommunikatsiya ko'proq afzalliklarga ega	Og'zaki kommunikatsiya muhim bo'lib, asosan norasmiy tarzda amalga oshiriladi
Shaxslararo munosabatlar ustunlikka ega	Og'zaki kommunikatsiya rasmiy xarakterga ega	Ommaboplik va ochiqchilik me'yoriy hisoblanadi
Kommunikatsiya pragmatik xarakterga ega	Kommunikatsiya mavhum va ko'proq ko'rgazmali xususiyatga ega	Kommunikatsiya jarayoni juda sodda, lo'nda bo'lib, aynan ish faoliyatiga qaratilgan
	Kommunikativ an'analar tashkilotlarda rasmiy munosabatlarni kuchaytirishga xizmat qiladi	

O'z-o'zini nazorat va muhokama qilish uchun savollar

1. Madaniyatlararo kommunikatsiyaning qanday jihatlari mavjud?
2. Madaniyatlararo kommunikatsiyaning asosiy to'siqlarini tushuntirib bering.
3. Tilga oid to'siqlar va uni hal etishning asosiy yo'llari nimada?
4. Bilingvizmning tilga oid to'siqlarni bartaraf etishda qanday roli mavjud?
5. Kommunikatsiyaga oid yondashuvlarni tushuntirib bering.
6. Verbal va nonverbal kommunikatsiya nima?
7. Nonverbal kommunikatsiyaning asosiy kanallarini tushuntirib bering.
8. Madaniy tafovutlarning kommunikatsiya jarayoniga ta'sirini tushuntirib bering.

6-BOB. MENEJMENTNING AQSH VA YEVROPA MAMLAKATLARI MODELII

- 6.1. Menejmentning AQSh modeli
- 6.2. Menejmentning Germaniya milliy modeli
- 6.3. Menejmentning Fransiya milliy modeli
- 6.4. Menejmentning Umumiyevropa modelining shakllanish xususiyatlari

6.1. Menejmentning AQSh modeli

Zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyoti aynan AQShda shakllanganligi barchamizga ma'lum. Menejment amaliyoti 7000 yil muqaddam paydo bo'lgan bo'lsada, XIX asrning oxirida, ayniqsa XX asrda mustaqil fan sifatida shakllandi. Bugungi kunda menejmentning AQSh modeli Angliya, Yangi Zelandiya, Kanada, Avstraliya va boshqa ko'plab mamlakatlarning kompaniyalarida keng qo'llaniladi.

AQSh menejmenti dastavval klassik (ma'muriy) maktabning asosiy tamoyillariga asoslangan bo'lsa, keyinchalik inson munosabatlari maktabi g'oyalariga asoslandi, bugungi kunda esa strategik menejment va jarayonli yondashuv keng qo'llanilmoqda. AQSh menejmentining eng muhim xususiyatlaridan biri baynalminallashuv darajasining yuqoriligidir.

AQSh menejmentining shakllanishiga ayniqsa turli diniy-madaniy an'analar, milliy an'analar ham katta ta'sir ko'rsatgan. Ayniqsa, 19-asrning yarmidan boshlab mintaqaga ko'chib kela boshlagan Yevropa tadbirkorlari yangi dunyoda o'z-o'zini namoyon qilishga juda katta resurs sarflashgan, o'z navbatida ish qidirib kelgan dehqonlar, missioner va ishchilar esa o'z turmush sharoitini yaxshilash maqsadida bor aqliy va jismoniy mehnatini sarflashga majbur bo'lishgan. Yillar mobaynida bu harakatlar o'z natijasini bergan va menejmentning fan sifatida shakllanishiga turtki bergan.

AQSh aholisining boshqaruvga oid asosiy xulq-atvori kirishuvchanlik, o'ziga bo'lgan ishonchning yuqoriligi, optimizm, haqgo'ylik va individualizmning kuchli namoyon bo'lishi bilan namoyon bo'ladi. Shuning uchun ham AQSh fuqarolari uchun umr mobaynida 30 ga yaqin ish joyini almashtirishi odatiy holatga aylanib qolgan.

Bundan tashqari AQShliklar uchun huquqiy dunyoqarashning ustunligi ham xos. Huquqshunoslik biznesning barcha sohalariga keng kirib borganligi sababli barcha o'z ishini huquqiy hal bo'lishi tarafdori hisoblanadi. Mehnat jamoalarida "kuchlilar g'alaba qozonishi kerak" tamoyili ustunlik qiladi. Bunday vaziyatda mehnat jamoasi raqobat muhitidan iborat bo'ladi, ishchilar

rahbarga, rahbarlar esa ishchilarga ishonishmaydi. Chunki barcha kelajakda bir-birini raqib sifatida ko'radi.

Menejerlar avvalo o'z qo'l ostidagilarning to'g'riso'zligini, ularning imkoniyatlari va qobiliyatlarini to'g'ri baholay olishi kerak. Ishchilarning kasbiy va xizmat martabasi ularning firmaga qo'shgan hissasiga ko'p jihatdan bog'liq. Aynan shu tamoyil ham AQSh menejmentining asosini tashkil etadi. Menejerlar oddiy ishchilar bilan emas, balki shaxslar bilan ishlaydi. AQSh menejerlari yuqori darajada individuallikni namoyon qiladi, firmaning foydasi uning kelajagini belgilab beradi.

AQShda boshqaruvning asosiy tamoyillari quyidagilar:

- boshqaruv tuzilmasi va nazorat tizimining aniq belgilab qo'yilganligi;
 - qaror qabul qilish jarayonining individuallik xususiyati;
 - menejerlar tomonidan nazoratning individual hal qilinishi;
 - boshqaruv uslubi individuumlarga bevosita yo'naltirilgan;
 - hokimiyat vakolatlarining teng taqsimlanishi;
 - qo'l ostidagilar bilan rasmiy munosabatlarning afzalligi;
 - shaxsiy yutuq va muvaffaqiyatlarga asoslangan holda kasb va xizmat martabasining oqilona baholanishi va siljtitilishi;
 - innovatsiyalarga bo'lgan yuqori intilish: yangi bilimlarni muntazam joriy etish; yangi g'oyalarning ishlab chiqilishi; har bir xodimning ijodiy yondashuvining yuqori baholanishi;
 - ishga yollashda eng asosiysi talabgorlarning ishbilarmonlik jihatlari;
 - mehnatga haq to'lashning shaxsiy natijalar va mehnat unumdorligiga bevosita bog'liqligi;
 - xodimlarni o'qitish va qayta o'qitishga kam mablag'lar sarflanishi;
 - xodimlarning juda tor kasbiy ixtisoslashuvi;
 - mehnat munosabatlarining yetarli darajada kafolatlanmaganligi [53].
- G.Xofstede tasnifi bo'yicha AQShning madaniy indeksleri quyidagicha:

6.1-jadval

AQSh menejmenti uchun G.Xofstede indeksleri qiymati

Hukumatdan uzoqda bo'lish	Individualizm/kollektivism	Gender tafovutlar	Noaniqlikdan qochish	Kelajakka yondashish yoki strategik fikrlash
40	91	62	46	78

AQShda shaxslarning individuallik xususiyati juda kuchli bo'lib, shaxsiy manfaatlar jamoa manfaatlaridan muhimroq hisoblanadi. Guruhga intilish darajasi juda sust bo'lib, baholash natijalari ham shaxsiy xususiyatlarga bog'liq. AQSh uchun indeks 91 ga teng.

AQShda boshqaruvchi va qo‘l ostidagilar o‘rtasidagi munosabatlar har ikkala tomon uchun ham manfaatli bo‘lgan shartnoma asosida amalga oshiriladi. Ushbu shartnomada xodimning firma faoliyatiga taalluqliligi, qaror qabul qilishda ishtiroki, mehnatga haq to‘lash tartibi, barcha huquq va majburiyatlar belgilab qo‘yiladi. Ayniqsa, shaxsiy javobgarlikning yuqoriligi bois, barcha ko‘rsatmalar yozma shaklda beriladi va uning bajarilishi ham kunlik qayd etiladi.

Gender tafovutlar indeksi 62 ga teng bo‘lib, AQShda moddiy manfaatdorlik juda yuqori bo‘lganligi sababli erkaklarga ustunlik beriladi. Maskulinizm (*MAS*)ning juda kuchli namoyon bo‘lishi sababli ham insonlar pul topish uchun juda qaltis vaziyatlarga ko‘p duch kelishadi. Umuman olganda AQSh jamiyatining ham asosiy g‘oyasi moddiy manfaatdorlik va muvaffaqiyatga asoslangan.

AQSh firmalarining muhim xususiyatlaridan biri ularda strategik reja yoki biznes rejaning oldindan puxta ishlab chiqilganligidir. Shuning uchun firmalar strategik rejani amalga oshirishga mos mutaxassislarni ishga jalb qiladilar. Agarda talabgorning muayyan kasbiy ko‘nikmalari yoki xulq-atvori rejadani chetlashgudek bo‘lsa, uni ishga olishni rad etish ehtimoli yuqori.

AQShda mehnatga haq to‘lash tizimi quyidagilarga asoslanadi:

- ishchilar ishlab chiqarishning yuqori darajada texnologiyalashganligi sababli o‘z vaqtida belgilangan ish haqini olishadi;

- eng kam ish haqi qonunchilikka asosan tartibga solinadi;

- o‘rtacha ish haqi darajasini belgilashda firmalar hududda joylashgan boshqa firmalardagi ish haqidan kam yoki ortiqcha belgilamaslikka harakat qilishadi;

- ish haqining mutloq qiymati ishchining malakasiga va hududda yashash minimumi (yashashning eng kam qiymati)ga bog‘liq bo‘ladi;

- ish haqining oshirilishi ijobiy natija ko‘rsatgan barcha xodimlar uchun har yili amalga oshiriladi. Shu maqsadda har yili ishchilar attestatsiyasi o‘tkaziladi va taqdim etilgan ma‘lumotlar asosida rahbar tomonidan baholanadi;

- injener-muhandis xodimlar va menejerlarning ish haqi belgilanmaydi. Ular ma‘muriyat va xodim o‘rtasidagi yakka tartibdagi shartnomaga muvofiq belgilanadi;

- mukofot va ustamalar faqatgina yuqori pog‘ona menejerlari va rahbariyat xodimlari uchun beriladi.

Ish haqi to‘lash tizimining juda egiluvchanligi bois, ko‘p va sifatli ishlagan ishchi ko‘proq maosh olishi kafolatlangan. Bu esa ishchilarning sifatli, samarali ishlashiga rag‘bat uyg‘otadi.

AQSh firmalarida mehnat unumdorligi va samaradorligiga salbiy ta‘sir ko‘rsatuvchi omillarga quyidagilarni kiritishimiz mumkin:

– ishlab chiqarishni boshqarishga yangi usullarni joriy etishning murakkabligi;

- turli ko‘rsatma va yo‘riqnomalarning ko‘pligi;
- tor ixtisoslikka ega kadrlarga asosiy urg‘u berilishi;
- funksional ixtisoslashuvning kuchliligi;
- faoliyatning qisqa muddatli istiqbolda foyda olishga qaratilganligi;
- iste‘mol xarajatlarining o‘sib boruvchanligi;
- ichki investitsiya hajmining kamligi.

AQSh firmalarida muvaffaqiyatning asosi ichki omillarga bog‘liq deb hisoblanadi. Ayniqsa, mehnatning ilmiy va oqilona tashkil etilishi, mehnat unumdorligining ortib borishi hamda resurslardan samarali foydalanishga asosiy e‘tibor qaratiladi.

AQSh firmalarida barchaning tengligini ilgari suruvchi ijtimoiy muhit hukm suradi. Shuning uchun ham ishchilarning mobilligi boshqa mamlakat ishchilariga qaraganda sezilarli darajada yuqori. Shuning uchun ham ular raqobat sababli ishini va kasbini tez-tez o‘zgartirishadi. Ayniqsa, firma ichida ishchilar o‘rtasidagi raqobat rag‘batlantiriladi.

AQSh menejmenti uchun boshqaruvning kuchli ierarxik tuzilmasi xos. Shu boisdan ham ishchi va xodimlarning qaror qabul qilishda ishtiroki sezilarli darajada cheklanib boradi.

AQSh kompaniyalaridagi boshqaruvning o‘ziga xos jihatlari quyidagilar:

– funksionallik – xodimlarga lavozim yo‘riqnomalari va vakolatlarining aniq belgilab berilganligi;

– muvaffaqiyatning ustunligi – qanday mutaxassis bo‘lishidan qat’iy nazar belgilangan topshiriqlarni va ishlarni qanchalik muvaffaqiyatli bajarish muhim hisoblanadi;

– motivatsiyaning yuqoriligi – menejerning asosiy vazifasi xodimlarning mehnatga bo‘lgan ichki imkoniyatlarini ochib berish, ularning yangi g‘oya va fikrlarini qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan;

– o‘qitish va malaka oshirish tizimining uzluksizligi va majburiyligi;

– boshqaruvning maqsadlarga yo‘naltirilganligi – har bir harakat, vaqt va mablag‘lar hech qanday chiqimsiz maqsadlarni amalga oshirish uchun yo‘naltirilishi kerak. Buning uchun barcha ishlar juda ko‘plab mayda detallashgan vazifalarga bo‘lib tashlangan va ularni amalga oshirishning aniq chora-tadbirlari belgilab qo‘yilgan;

– mehnat jamoasining murakkabligi – jamoada yetakchilar, ijodiy faoliyat bilan shug‘ullanuvchi shaxslarning juda ko‘pligi, kuchli markazlashuv, shaxsiy manfaatlarining ustunligi va sharoitga moslashuvchanlik AQSh ishchilarining hayotiy tarziga aylangan;

– xizmat va kasb martabasining xodimlar ixtisosligi bo‘yicha qat’iy amalga oshirilishi;

- korporativ madaniyatning kuchli rivojlanganligi;
- samarali boshqaruv raqobatbardoshlikning bosh omili ekanligi;
- firma menejmenti raqobat ustunligi sifatida baholanadi (6.2-jadval).

6.2-jadval

AQSh menejment modelining o'ziga xos jihatlari

Xususiyatlar	Tavsifi
Ishbilarmon shaxsning asosiy xususiyatlari	Individuallik, har qanday xatarga tayyor turish
Xizmat va kasbiy martaba	Yuqori malakaga ega ekanligi, o'qish va malaka oshirishning uzluksizligi. Lavozimlarga tezda erishish mumkinligi
Kasbiy ko'nikmalar	Kasbiy faoliyatning juda tor ixtisoslashuvi va turdosh sohalarga o'tib ketish imkoniyatining yuqoriligi
Qaror qabul qilish jarayoni	Yuqoridan-quyiga, qaror qabul qilishning individualligi, qabul qilishning tezligi va sekin amalga oshirilishi
Ishchilarning ishga va firmaga bo'lgan munosabati	Qisqa muddatli yollash tizimi, moddiy manfaatdorlikka bog'liq holda egiluvchan ish vaqti. Asosiy motiv – pul
Yangiliklarni qabul qilish darajasi	Inqilobiy o'tish
Ishbilarmonlik munosabatlari shakli	Shartnomaviy munosabatlar

To'yingan bozor sharoitida AQSh korporatsiyalarida strategik rejalashtirish muhim rol o'ynaydi. 1970-yillarda paydo bo'lgan mazkur tushuncha bugungi kunga kelib butun AQShni qamrab olgan.

Strategik menejment – firmaning kelgusi istiqbolini belgilab olish, raqobatbardoshligini oshirish hamda ko'zda tutilgan maqsadlarga erishish bo'yicha maqsadli dasturlar va yo'l xaritalarini ishlab chiqishdir. Strategik boshqaruv mohiyati birinchidan, uzoq muddatli strategiyani ishlab chiqish bo'lib, raqobat kurashida muvaffaqiyat qozonish hamda bozorda tirik qolishni ta'minlaydi. *Ikkinchidan*, strategik menejment muayyan vaqt mobaynida firmani boshqarishdir. Strategiyalar oxir-oqibat firmaning odatdagi xo'jalik faoliyatidan iborat bo'lib qoladi.

AQShda menejmentning noyob amaliyotlaridan biri *partisipativ boshqaruv* ham mavjud. Partisipativ boshqaruv firmalarda demokratiyaning eng yuqori manfaatli darajasi bo'lib, barcha tomonlar uchun yuqori nafililikka erishishni ta'minlaydi.

Partisipativ boshqaruv firma xodimlari boshqaruvning quyidagi yo'nalishlarda faol ishtirok etishini ko'zda tutadi:

- ishchilarga mustaqil qaror qabul qilish imkonini berish;
- ishchilarni qaror qabul qilish jarayoniga jalb qilish (masalan, marketing tadqiqotlari, axborot to'plash, qaror variantlarini ishlab chiqish, tashkiliy ishlarni amalga oshirish va shu kabilar.);
- ishchilarga bajarilgan ishlar, ishlab chiqarilgan mahsulot sifatini nazorat qilish huquqini berish;
- ishchilarning firma faoliyatini takomillashtirishda ishtirokini ta'minlash;

- ishchilarga mulkdor, aksiyador bo'lish imkonini berish. Ishchilar o'z ish haqining ma'lum bir ulushini firma ixtiyoriga o'tkazish orqali kelgusida uning mulkdori bo'lishi mumkin. Ko'pchilik o'z shaxsiy firmasi bo'lishini orzu qiladi. Buning uchun ular mustaqil firma ochishga zarur mablag' to'plagunga qadar firma uchun ishlab turishni taklif qilishadi. Firmalar iqtidorli va qobiliyatli ishchilarni ulush sifatida o'z firmasiga taklif qiladilar. Bu ulush yoki egalik huquqi ularga o'z qobiliyatlarini kelgusida foydaga almashtirish, shu orqali xususiy mulkka ega bo'lish imkoniyatini yaratadi. Bu ikkala tomon: ishchi va firma uchun ham yo'qotishlar keltirmaydi. Firma taqqoslab ko'rilganda katta bo'lmagan moliyaviy majburiyatga ega yaxshi xodimga, xodim esa muvaffaqiyatli firmada o'z aksionerlik kapitaliga ega bo'ladi [18,233];

- ishchilarning mehnat samaradorligini boshqarishda ishtirok etishi;
- firmalarda ishchilar kengashi tuzish mumkinligi.

AQSh menejmenti bugungi kunda firma amaliyotiga taalluqli bo'lgan real boshqaruv muammolarini tadqiq etishda katta muvaffaqiyatlarga erishishmoqda. Bugungi kunda firmaning muvaffaqiyati menejer yoki ishchilarning o'z kasbi doirasida ko'plab bilimga ega ekanligiga emas, avvalo tashkilotchilik qobiliyati yuqori bo'lgan menejerlarga bog'liq ekanligiga urg'u berishmoqda. Albatta, 1990-2005-yillar mobaynida aksariyat mamlakatlarda menejerlar va ishchilarning chuqur bilimi, texnologik ko'nikmalari muhim hisoblangan. Bu avvalo barcha sohalarga axborot kommunikatsion texnologiyalarning kirib kelishi bilan izohlanadi. Bugungi kunda esa zamonaviy AKT foydalanishni bilmaydigan mutaxassislar soni tobora kamayib bormoqda. Bu jarayonlarga parallel ravishda milliy tafovutlar, etnik xulq-atvor, madaniy omillardan samarali foydalanish orqali tashkiliy muvaffaqiyatga erishishga qaratilgan tendensiya vujudga kelmoqda. Barcha teng huquqli, yetarli malakaga ega bo'lgan, firma mulkdori hisoblangan demokratik mehnat jamoasida boshqaruv muvaffaqiyati avvalo insoniy munosabatlarga bog'liq bo'lishi 1930-yillardayoq AQShlik taniqli sotsiologlar E.Meyo, M.Follet, F.Gertsberg, Ch.Bernard, D.MakGregorlar tomonidan ko'rsatib berilgan edi [63].

Aynan shu bilan AQSh menejmenti Yevropa va Yaponiya modelidan farq qiladi. Ayni damda AQSh menejmenti eng demokratik hisoblanib, unda ishtirok etish ham demokratik tamoyillarga to'liq mos keladi.

Menejmentning AQSh modeli dunyo bo'yicha yetakchilik qilgan holda zamonaviy ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarda Yaponiya modeliga o'tib bormoqda. Buning asosiy sababi AQShning milliy xususiyatlari bilan bog'liq bo'lib, o'zining ustunligini namoyon qilishga intilishi, oxirigacha kurashish, ko'proq manfaat va muvaffaqiyatga erishish hissining ustunligi bilan izohlanadi. AQShda xodimlar ko'proq ishlashga va ko'proq pul topishga harakat qilishadi. Boshqaruvning demokratik tusda bo'lishiga qaramasdan firma va kompaniyalarda juda kuchli tartib-qoida va ierarxiya bo'ysunish mavjud. Keyingi yillarda AQShda ham demokratik tamoyillarga asoslangan avtoritar boshqaruv uslubi shakllanib bormoqda.

6.2. Menejmentning Germaniya milliy modeli

Menejmentning nemis modeli (*Modell Deutschland*) nazariy jihatdan XX asr boshlarida shakllandi. Mazkur yo'nalishning asoschisi taniqli iqtisodchi olim, sotsiolog Maks Veber (1864–1920) hisoblanadi. M. Veber sotsiolog olimlar orasida birinchilardan bo'lib o'z tadqiqotlarini iqtisodiy jarayonlar, menejment va tadbirkorlik faoliyati bilan bog'lashga harakat qilgan.

M. Veber tomonidan ilgari surilgan boshqaruv g'oyasi *byurokraziyani oqilonalashtirish (byurokratik ratsionalizatsiya) konsepsiyasidir*. Bu g'oya keyinchalik klassik menejment ilmiy maktabining rivojlanishiga ham turtki berdi. M. Veber kompaniyalar shaxs tomonidan emas, balki qat'iy byurokraziya tamoyillari asosida oqilona tashkil qilingan holda boshqarilishi lozim – degan fikrni ilgari surgan. Ta'kidlash joizki, Veber tomonidan ilgari surilgan “byurokraziya” tushunchasi zamonaviy talqindagi byurokraziya bilan tubdan farq qilganligi bois chalkashtirmaslik lozim. Byurokraziya – shaxsiy nuqtayi nazarga asoslangan emas, balki individlarning tadqiq qilingan qat'iy qoida va chora-tadbirlari asosida boshqariladigan boshqaruv tizimidir. Mazkur tizimdagi barcha jarayonlar rasmiy jihatdan yuksak darajada oqilonalashtirilgan holda boshqaruvchi shaxslar tomonidan qo'yilgan maqsadlarga erishish vositalari to'liq yoki deyarli to'liq holda qoida, tavsiya va qonunlar asosida ustuvorligi ta'minlanishi, har qanday sharoitda ham qo'llash mumkin bo'lgan universal xarakterga ega bo'lishi kerak. Konsepsiya lavozim huquq va majburiyatlarining aniq belgilab berilishi, rasmiy hisobot tizimining yuritilishi, boshqaruv vakolatlari va funksiyalarining taqsimotini ko'zda tutadi. Bu o'sha davr uchun zamonaviy menejmentning tub mohiyatini belgilab bergan ilg'or boshqaruv g'oyasi desak mubolag'a

bo'lmaydi. Shuningdek, M.Veber tomonidan taklif qilingan ushbu konsepsiyani amalga oshirish yo'llari ham belgilab berilgan:

– lavozimlar rasmiy vakolatlarga ega bo'lgan holda ierarxik tuzilma asosida tashkil qilinadi va har bir lavozim o'zidan yuqori bo'lgan lavozimga qat'iy bo'ysunadi. Ierarxiya bo'yicha yuqoriga qarab lavozimlarning vakolatlari va hukmronlik darajasi ortib boradi;

– xodimlarni tanlash va xizmat-lavozim martabasining oshirib borilishi imtihonlar orqali aniqlanadigan *malakasi* yoki *bilim darajasi* va *ish tajribasiga* qarab amalga oshiriladi;

– barcha ma'muriy (boshqaruv) qaror va dalolatnomalar yozma shaklda rasmiylashtirilida, yozishmalar tashkilotning "xotirasi" hisoblanib, uni yuritish orqali tashkilotda vorislik ta'minlanadi;

– menejerlar *tashkilotning mulki hisoblanmaydi*, ular yollanma ishchilar hisoblanadi hamda alohida shaxs yoki guruhlar manfaati uchun emas, balki *tashkilot manfaatlari* uchun ishlaydi;

– menejerlar qat'iy belgilab qo'yilgan qoida va chora-tadbirlarga muvofiq holda faoliyat yuritishadi, bu kelgusida ularning ishonchligini va xulq-atvorini tartibga solishga imkon berishi kerak. *Barcha ishchi va xodimlarni tartibga solishga qaratilgan rasmiy ustanovkalar* kelgusida mehnat intizomini mustahkamlaydi va maqsadlarga erishishga imkon beradi. Natijada tashkilotda barqarorlik ta'minlanadi;

– byurokratik menejmentning asosiy g'oyasi *oqilonalik* bo'lib tashkilotdagi vazifalarni bajarishda boshqaruvning eng samarali vositalaridan foydalanishini ko'zda tutar edi. Menejerlar tashkilotni ilmiy va mantiqqa asoslangan holda boshqarishlari, barcha qabul qilingan qarorlar esa kelgusida tashkilotdagi vazifalarning bajarilishini ta'minlashi kerak.

G.Xofstede indeksi asosida aniqlangan ko'rsatkichlarga ko'ra Germaniyaning madaniy tafovutlari menejmentini o'ziga xos modeli shakllanishi mumkin.

M.Veberning boshqaruv g'oyasi o'tgan davr mobaynida ayrim kamchiliklarga ega ekanligini ko'rsatgan bo'lsada, bugungi kunda eng dolzarb hisoblangan modellardan biri hisoblanadi. *Oqilonalashtirish nazariyasi* kelgusida eng samarali boshqaruv amaliyoti hisoblangan nemis menejment maktabining va ko'pchilik mamlakatlarda qo'llanilib kelinayotgan boshqaruv uslubining shakllanishini ta'minlab beradi.

6.3-jadval

Germaniya menejmenti uchun G.Xofstede indeksleri qiymati

Hukumatdan uzoqda bo'lish	Individualizm/kollektivism	Gender tafovutlar	Noaniqlikdan qochish	Kelajakka yondashish yoki strategik fikrlash
35	66	67	65	70

Nemis modelining muvaffaqiyatli amalga oshirilishida L.Erxardning olib borgan siyosati ham sabab bo'lgan desak mubolag'a bo'lmaydi. Lyudvig Erxard (1897–1977) – olim va siyosatchi, GFRning ikkinchi kansleri, G'arbiy Germaniyada ijtimoiy-iqtisodiy hayotning tom ma'noda tubdan o'zgartirishiga erishish uchun keng ko'lamli iqtisodiy va boshqaruv islohotlari olib bordi. Bu haqda u "... bugungi kundagi tizim, erkin bozor xo'jaligi ko'rinishida bo'lishi kerak, aks xolda uni mutloq totalitarizmga aylantirishdan boshqa chora yo'q" – deb ta'kidlagan edi.

Urushda mag'lub bo'lgan Germaniya (GFR) 60-yillarning oxiriga kelib AQSh bilan raqobatlasha olish darajasiga yetdi. Bu muvaffaqiyatli amalga oshirilgan indikativ rejalashtirish bilan izohlanib, uni rejalashtirishning asosiy muvaffaqiyati quyidagilar:

- dunyoviy iqtisodiy bilimlarni qo'llagan xolda yuqori malakali kadrlarni jalb etgan rejalashtiruvchi guruhni tashkil etilishi;

- davlat dasturini amalga oshirishda turli usullar va vositalardan keng foydalanish;

- davlatda apparatning qattiqqo'llik tamoyiliga asoslanganligi. Urushdan keyingi davrda Germaniyada hukm surgan siyosiy beqarorliklarga qaramasdan ushbu reja qat'iyat va izchillik bilan amalga oshirilgan;

- yaqin va istiqboldagi ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish xalq kelishuvi asosida ishlab chiqilganligi;

- davlat va jamiyatning ijtimoiy hamkorligi asosida mulkiy tabaqalashuv va ijtimoiy qarama-qarshiliklarga barham berildi.

Daromadlar, bandlik va mehnat sharoiti masalalari bo'yicha siyosat olib borish davlat va xalq o'rtasidagi o'zaro kelishuvsiz amalga oshirilishi mamlakatda ommaviy ish tashlashlarga sabab bo'lishi va indikativ rejalashtirishga barham berishi mumkin edi.

Menejmentning nemis modeli (*Modell Deutschland*)ning o'ziga xos jihatlarga quyidagilarni kiritishimiz mumkin:

Kasbiy tayyorgarlikni rag'batlantirish (Die Stimulierung der Berufsausbildung). Nemis modelining eng katta farqlanuvchi jihati bu kasbiy-texnik va o'rta maxsus ta'limning eng samarali tizimi bilan izohlanadi. Muhandislik ishi, texnik yo'nalishdagi ta'lim va hunarmandchilikning tashkil qilinishi jahon miqyosida ham eng yaxshi natijaga ega. Ushbu ta'lim bosqichi 16-21 yoshdagi aholini uch yil mobaynida qamrab oladi va davlat diplomini berish orqali yakunlanadi. Ta'lim jarayoni haftasiga 4 kun mobaynida ish jarayonida, 1 kun nazariy ta'lim shaklida tashkil qilinadi. Ta'lim dasturlari uchta institut – hukumat, ish beruvchilar uyushmasi va kasaba uyushmalari tomonidan tasdiqlanadi. Umumiy rahbarlik esa mahalliy savdo-sanoat palatalari tomonidan amalga oshiriladi.

Nemis korxonalarida xodimlarning kamida 5% kasbiy-texnik ta'lim tizimida tayyorlanadi. Sanoat korxonalarining 70% ishchi xodimlari tarmoq xususiyati hamda aniq korxonaning ehtiyojidan kelib chiqqan holda ushbu tizimdan muvaffaqiyatli o'tgan va kasbiy imtihonlarni topshirishgan. Taqqoslash uchun Gollandiyada bu ko'rsatkich 40%, AQShda 30%ni tashkil qiladi. Malakali ishchi kuchini tayyorlashda "ustoz-shogird" tizimi muhim ahamiyat kasb etadi. Nemis korxonalarida ishchilarning 2/3 qismi "O'z kasbining ustasi" (*Meister*) sertifikatiga ega. Bu shuni anglatadiki, nemis ishchi va xodimlari aniq kasb doirasida eng muhim hisoblangan bilim, malaka va ko'nikmalarni puxta egallashadi.

Nemis korxonalarida ishchilarning kasbiy o'sishini rag'batlantirish muhim rol o'ynaydi. Chunki barcha xodimlar va ishchilar zamonaviy texnik-texnologik taraqqiyotning jadalligi sababli ulardan foydalanish bilan bog'liq muammolarga uchraydi. O'zgarishlarga, yangi tovar va xizmatlarga tezda moslashish imkoniyatining yaratilishi kadrlarni qayta tayyorlashga katta xarajatlar sarflanishining oldini oladi. Natijada raqiblarning yangi strategiyalari, iste'molchilarning tovar va xizmatlarga qo'yadigan yangidan-yangi talablari ortiqcha sarflarsiz tezda qondirilishiga erishiladi.

Menejerlarning texnik tayyorgarligi (Die technische Kondition der Manager). Nemis menejerlari malakali mutaxassislar hisoblanadi. Shu boisdan ham Germaniyada umumiy amaliyot mutaxassislari juda kam. Ayniqsa, mamlakatda menejer mutaxassislarga ehtiyoj juda kam yoki ularga nisbatan salbiy yondashiladi. Buning asosiy sababi nemislar "boshqaruvning alohida kasb va bilimlar sohasi sifatida qaralishi kelgusida manmanlik, subutsizlik, shuningdek, o'z ishini puxta bilmaslikka, sifatning pasayib ketishiga olib keladi" degan fikrni ma'qullashadi. Nemis ishbilarmonlik amaliyotida boshqaruvchilarga nisbatan *untemehmerisch* (tadbirkor, tadbirli shaxs, tashabbuskor) atamasi *managerhaft* (boshqaruvchi, rahbarlik qiluvchi) atamasiga qaraganda juda ko'p ishlatiladi. Demak, nemis korxonalarida menejer – birinchi darajali shaxs emas. Bu shaxsni odatda injener muhandis desak mubolag'a bo'lmaydi.

1980-yillarda mamlakatda nemis menejment modeliga asoslangan *Hochschule Untemehmens-fithrung* va *European Business School* tizimidagi boshqaruv maktablari tashkil qilingan. Bugungi kunga kelib ushbu maktablarning ta'lim dasturlari AQSh biznes amaliyoti uchun xos bo'lgan MVA (Management Business Administration) dasturiga tobora uyg'unlashib bormoqda. Ammo Germaniya biznes maktablari, institut va universitetlarida MVA dasturi asosida kadrlar tayyorlash umuman mavjud emas.

Nemis menejerlari, ustoz va murabbiylari uchun oliy texnik ta'lim bo'yicha tayyorgarlik xos. Bugungi kunda yuqori pog'ona menejerlarining 2/3 qismi texnik ma'lumotga, qolganlari esa huquq, iqtisodiyot va texnik yo'nalishlar sohasida PhD ilmiy darajasiga ega. Nemis boshqaruvchilari

ko'proq texnik mutaxassislikka ega bo'lishni ma'qul ko'rishadi, sababi qo'l ostidagi ishchilar uchun ular tom ma'noda o'z kasbining mutaxassisi, malakali ekspert sifatida namoyon bo'lishi muhimdir. Xizmat martabasining oshirilishida ham xodimlarning texnik ma'lumoti, kasbiy bilim, malaka va ko'nikmalarini egallaganlik darajasi va ishlab chiqarish sohasidagi ish staji muhim ahamiyatga ega. Ayniqsa, o'rta pog'ona menejerlari o'zining boshqaruv vakolatlari avvalo texnik sohada yuqori bilim va malakaga ega bo'lishi lozimligi bilan belgilanadi, deb hisoblaydi.

Yuqori va o'rta pog'onadagi aksariyat nemis menejerlari uchun ishlab chiqarish tsexlari va hududlarida doimiy ishda bo'lishi odatiy holat. Korxonaning moliyaviy hisoboti va ishlab chiqarish menejmentiga ko'p vaqt sarflaydigan AQSh menejerlaridan farqli ravishda ular asosiy vaqtini texnologik jarayonlarni nazorat qilish bilan o'tkazishadi. Nemis menejerlari to'g'ri tashkil qilingan mehnat faoliyati va mukammal texnologik jarayonlar har doim sifatli mahsulot va iqtisodiy samaradorlikni ta'minlovchi manba ekanligiga shubha qilishmaydi.

Chuqur kasbiy bilimga alohida hurmat ko'rsatilishi (Die stichhaltige Beziehung zur Kompetenz). Kasbiy mahorat va uquvlar nemis boshqaruv madaniyatida hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lib, har bir xodimdan sezilarli darajada o'z-o'zini rivojlantirish va o'zini nazorat qila olish mahoratini talab etadi. Nemis menejerlari ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayoniga yaqinroq bo'lishni istaydilar. Bunday munosabatlar chiziqli, funksional va shtab tuzilmalarda samarali kommunikatsiyani tashkil qilishga imkon beradi. Shu bilan birga ma'muriy xo'jalik xodimlari va injener-texnik xodimlar o'rtasida uzviy aloqalarni tashkil qilishni talab qiladi.

Nemis korxonalarida boshqaruv masalalariga to'xtaladigan bo'lsak, avvalo rahbarning mavqei uning kasbiy malakasi, bilimi va uquvlariga birinchi darajada bog'liqdir. Yuqori malakali menejerlar boshqaruv ierarxiyasida tezda ko'tariladi va nazorat mavqeini kuchaytira oladi. Kadrlar siyosati, kasb va mansab martabasi samarali boshqaruvchi timsoliga asoslanadi. Ishga yollashda asosiy talab majburiy texnik ta'limga ega ekanligi yoki sohaga oid malakaga, ish tajribasiga ega ekanligi e'tiborga olinadi. Kelgusida mansab martabasining oshirilishida ishlab chiqarish dagi ish tajribasi asos bo'ladi. yuqori pog'ona menejerlaridan o'z sohasi bo'yicha PhD darajasi bo'lishiga asosiy e'tibor qaratiladi.

Vakolat va majburiyatlarning kenglaytirilganligi(ausgedehnten Umfang der Verantwortung und der Vollmachten). Ishchi xodimlar yoki chiziqli rahbarlar yuqori kasb mahorati, bilim va malakaga ega bo'lsa, ma'muriy boshqaruv tomondan kam nazorat qilinadi yoki boshqariladi. Bu borada ishlab chiqarish menejerlarining roli juda katta. Yuqori malakali nemis mutaxassislari yoki ishchilari uchun motivatsiya zaruriy vosita emas, chunki ishga ixtiyoriy yondashuv ustunlik qiladi. G.Xofstedening fikricha

rahbar yoki murabbiy (*Meister*) o'z qo'lostidagilarga vazifalar berishga majbur bo'lgan holda ular uchun texnik muammolarni hal etishda ekspert rolini ham bajaradi.

Menejerlarning sodiqligi (Loyalität der Manager). Nemis menejerlari uchun bir korxonada uzoq vaqt ishlash keng tarqalgan. Germaniya korxonalari ishlovchi xodimning o'rtacha ish staji 8 yilga teng. Xuddi shunday ko'rsatkich boshqa Yevropa va AQSh korxonalari 3 yilga teng. R.Styuart tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlarga ko'ra menejerlarning 65%i bir korxonada 6 yildan ortiq, 20%i 20 yildan ortiq ishlagan. Bu korxonada juda katta samara bergan holda menejerlarning yuqori texnik malaka va uquvlarni egallashiga imkon yaratadi. Bundan tashqari nemis korxonalari "yashirin xodim" yoki norasmiy o'rinbosarlardan foydalanish amaliyoti keng tarqalgan bo'lib, malakali menejerlar va murabbiylar o'zlari uchun o'rinbosarlar tayyorlashni yo'lga qo'yishgan. Bu korxonada samarali qaror qabul qilishning uzluksiz tizimini shakllantirish, "menejerlar tanqisligi"ga barham beradi.

Sifat va innovatsiya (Die Qualität und die Innovationen). Mahsulot sifati yetkazib berishning "o'z vaqtida" tamoyili va sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish nemis korxonalarining asosiy raqobat ustunligidir. Aholining xarid qobiliyatini juda yuqori ko'rsatkichi, real daromadlarning jahon ko'rsatkichidan ham yuqoriligi bois, nemislar sifatli mahsulot uchun yuqori haq to'lashadi. Korxonalarining raqobat ustunligini ta'minlovchi strategiyalar uzluksiz yaxshilash, takomillashtirish va innovatsiyalarni joriy qilishga asoslangan. Raqobat ustunligini ta'minlash, ayniqsa, korxonalarining qo'shilib ketishi, boshqa korxona tomonidan "yutib yuborilishi", qo'shma korxonalar tashkil qilish, patent, litsenziya va mualliflik huquqlarini sotib olish yoki ITTKI uchun ulkan investitsiyalar kiritilishi bilan izohlanadi. Ayniqsa, investitsiya siyosati juda keng tarqalgan bo'lib, korxonalar daromadining asosiy qismini ITTKIning moliyalashtirishga yo'naltirishadi. Nemis korxonalari federal ta'lim va ilmiy tadqiqotlar tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan universitet va ilmiy-tadqiqot institutlari bilan uzviy hamkorlikni yo'lga qo'yishgan. Ayniqsa, tovar ishlab chiqaruvchilar assotsiatsiyalari ham ahamiyatli. Mashinasozlik sanoati korxonalari assotsiatsiyasi (*Verband Deutscher Maschinen- und Anlagebau (VDMA)*)ni tashkil qilgan bo'lib, yillik daromadlarining 0,5%ini tadqiqot fondiga o'tkazib boradilar va kelgusida ITTKIning moliyalashtirishni rag'batlantiradilar.

Samarali mehnat munosabatlari (Die wirksamen Arbeitsbeziehungen). Nemis iqtisodiyoti, korxona va mehnat jamoalarini boshqarishda asosiy omil

menejerlar, kasaba uyushmalari va ishchilar kengashi o'rtasidagi doimiy samarali aloqaning yo'lga qo'yilganligidir. Nemis milliy xususiyatining muhim jihatlaridan biri ham sinfiy tabaqalanishning sust namoyon bo'lishi bilan ham izohlanadi. Shu boisdan ham turli sinf va ijtimoiy qatlamlar o'rtasidagi uzviy aloqalar jamiyatning har qanday jabhasida ham samarali muloqot, hamkorlik va samaradorlikni ta'minlashga xizmat qiladi. Menejerlar tomonidan mehnat munosabatlarining har bir jarayoni juda batafsil qayd etib boriladi va ularni amalga oshirishning aniq ko'rsatmalari, tavsiya va qat'iy talablari ishlab chiqiladi. Huquq, burch va vakolatlarining qat'iy belgilab berilganligi va aniqligi menejerlarning improvizatsiyaga berilmasligini, ko'proq tartib-qoidaga amal qilish zarurligini ta'minlab beradi. Ayniqsa, buni davlat tuzilmalari menejmentida kuzatishimiz mumkin. Davlat menejmentida vakolatlar o'ta yuqori aniqlikda va hech qanday takrorlanishsiz taqsimlanadi. Davlat boshqaruvida menejerlar ko'proq rejalashtirish jarayoni bilan shug'ullanishadi. Shuning uchun ham har qanday vaziyatda ham nemis korxonalarida reja bo'limlari saqlanib qoladi.

Tartib-qoida (Ordnung), har qanday boshqaruv uslubida ham, qaror qabul qilish jarayonida ham amal qiladigan tamoyildir. Nemislarning fikricha, puxta ishlab chiqilgan va tashkil qilingan jarayonlar, chora-tadbirlargina yuqori samara berishi mumkin. Ular har qanday vaziyatdan tartib-qoidaga amal qilgan holda chiqib ketishi mumkin va xotirjamlikni ta'minlashning birdan-bir chorasi ham qat'iy tartib-qoida hisoblanadi.

Kelishuv tamoyili (Einwilligung), mehnat jamoasining strategik qarorlarni qabul qilishda ishtiroki va mas'ulligini oshirishni ko'zda tutadi. Vertikal ierarxiyaning kuchli ekanligiga qaramasdan, nemis mehnat jamoalarida konsensus tamoyiliga juda katta e'tibor qaratiladi. Ushbu tamoyil ijtimoiy bozor iqtisodiyotining asosini ham tashkil qilgan holda ishchilarning rahbar bosimi uslubidan himoya qiladi, mehnat jamoasi oldida mas'ulligini yanada oshiradi.

Ierarxiya (Leitungshierarchie) nemis boshqaruvida yetakchilikning eng ahamiyatli jihatidir. Har qanday tashkilot, korxona va mehnat jamoasini juda tajribali, yuqori malaka va o'quvga ega menejerlar boshqaradi. Shu bilan birga o'rta pog'ona menejerlarining mehnat jamoasini boshqarishda ta'siri ham juda kuchli hisoblanadi. Kuchli ierarxiya va kelishuv tamoyili samarali boshqaruvni ta'minlab beradi.

Nomarkazlashuv (Dezentralisierung) – nemislarda kelishuv tamoyilining kuchliligi bois, yuqori darajadagi markazlashgan hokimiyatni ma'qullashmaydi. Aksariyat ishchi xodimlar hukumat va mehnat jamoasi o'rtasida ma'lum darajada masofa bo'lishini istaydilar.

Vaqt (Zeit, Ausführungszeit) – nemis korxonalarida mehnatni tashkil qilish usullaridan biridir. Vaqtdan unumli foydalanish – Germaniyaning o'ziga xos madaniy xususiyatlaridan biri desak ham mubolag'a bo'lmaydi. Harakat va vaqt uyg'unligi (*Ausführungszeit*) ishni bajarishda yuqori natijaga erishish, belgilangan muddatda ishlash, dam olishni ta'minlaydi. Bundan tashqari nemislar "ko'p vaqt talab qiladigan ish sifatli bajariladi", "ko'p vaqt ishlagan ko'p pul ishlab topadi" tamoyiliga amal qilishadi.

Nemis korxonalarida menejment amaliyotining boshqa mamlakatlar amaliyotida qo'llash bilan bog'liq juda katta to'siq va murakkabliklar mavjud. Bu *birinchidan, milliy stereotip va madaniy xususiyatlar* bilan bog'liq. *Ikkinchidan, nemis modelining institutsional omillarga juda bog'liqligidir.* Aksariyat xususiyatlar muayyan korxona yoki tashkilot doirasida yoki ijtimoiy mehnat munosabatlaridagina amal qiladi.

6.4-jadval

Volkswagen	Kompaniya xodimlari yuqori kasbiy salohiyatga ega. Volkswagen o'z xodimlariga xizmat va kasb martabasini oshirishlari uchun juda katta imkoniyatlar yaratib beradi. Kompaniyaning asosiy yo'nalishlaridan biri – yosh mutaxassislarni qo'llab-quvvatlash va ularni ertaroq mehnat jarayoniga jalb qilishdir. Bu kompaniyaning uzoq istiqbolda raqobatbardoshligini ta'minlashga xizmat qiladi. Volkswagen kuchli ijtimoiy siyosatga ham ega. Kompaniyada "tadbirkorlar va ishchilar o'rtasida ijtimoiy huquq va munosabatlar bo'yicha deklaratsiya" qabul qilingan bundan tashqari kompaniya doirasida amal qiladigan sog'liqni boshqarish (Health Management) – mehnat resurslarini himoya qilish, ularning iqtisodiy samaradorligini oshiruvchi asosiy vosita hamdir
Siemens	Do'stona munosabatlarga asoslangan kompaniya bo'lib, xodimlar rahbariyat tomonidan muntazam ravishda qo'llab-quvvatlanadi. Har bir xodimning fikri va g'oyalari jamoa o'rtasida ochiq muhokama qilinadi. Xodimlarning doimiy bandligini ta'minlash maqsadida o'zgaruvchan ish grafiklari ishlab chiqilgan. Siemens kompaniyasida barcha xodimlarni rivojlantirishga qaratilgan – samarali boshqaruv jarayoni (Performance Management Process) tashkil qilingan bo'lib, ularning kompaniyasi strategik boshqarish, qarorlar qabul qilish, menejerlar bilan bevosita muloqot olib borishni tashkil qiluvchi tizimdir. Bunda har bir xodimning maxsus belgilangan maqsadi bo'lib, uning bajarayotgan vazifasi, mehnat jamoasidagi roli, huquq va majburiyatlaridan kelib chiqqan holda belgilab berilgan

"BASF"	Kompaniyada xodimlarning yuqori darajadagi javobgarligini ta'minlovchi Responsible Care dasturi ishlab chiqilgan. Buning uchun barcha xodimlar BASF standartlari asosida ish faoliyatini amalga oshiradi. Kompaniyadagi shaffoflik tamoyili ishchi xodimlar, investorlar, moliya bozori ishtirokchilari va davlat muassasalari uchun yuqori ishonchni ta'minlab beradi. Direktorlar kengashi (Vorstand) va kuzatuv kengashi (Aufsichstrat) kompaniyani boshqarish va ishbilarmonlik munosabatlarini yo'lga qo'yishni amalga oshiradi. Direktorlar kengashi kuzatuv kengashini doimiy ravishda kompaniyani rejalashtirish, biznes yuritish, risklarni boshqarish va korporativ strategiyalar haqida xabardor etib turadi
BMW Group	Kompaniya xodimlar o'rtasida o'zaro hurmat va yuqori mas'uliyat darajasi bilan ajralib turadi. Kompaniya uning ishonchini pasaytirish mumkin bo'lgan turli xatarlar, mijozlar va hamkorlarning e'tiroziga birinchi navbatda e'tibor qaratadi. Shu maqsadda tashkil qilingan <i>Kuzatish tashkiloti (Compliance Organization)</i> o'zaro ishonchni saqlab qolishga, turli xatarlarning oldini olishga yordam beradi. Komplaens munosabatlar barcha ishchi xodimlar tomonidan bildirilgan har qanday e'tiroz, fikr va g'oyani muhokama qilgan holda yakuniy qaror qabul qilishni e'tiborga oladi

Raqobat munosabatlarining globallasuvi sharoitida menejmentning nemis modeli raqobatbardoshlikni ta'minlashda ustunlikka olib kelmasligi mumkin. Buning asosiy sababi modelning milliy madaniy munosabatlarda hamkorlik masalalarining ahamiyatsiz ekanligi bilan izohlanadi. Ikki yoki undan ortiq milliy stereotiplar, korporativ madaniyatning to'qnashuvi har doim ham nemis modelining mag'lubiyati bilan tugaydi. Buning asosiy sabablari sifatida quyidagilarni keltirib o'tishimiz mumkin:

– g'arbiy va sharqiy nemislar o'rtasidagi ishbilarmonlik va madaniy tafovutning saqlanib kelinayotganligi. Ma'lumki, Germaniya ikkinchi jahon urushidan keyin jahonda birinchi bo'lib bir millatni ikki model asosida boshqarish amaliyotini boshdan kechirdi. Sharqiy Germaniyadan chiqqan menejerlar noaniqliklardan ko'proq qochadigan, ishga tanqidiy yondashuvchan, urug'-aymoqchilik va tanish-bilishchilikka o'ch hisoblanadi. Buning asosiy sababi "sovuq urush davrida ikkala Germaniya o'rtasidagi har tomonlama keng qulochoy yoygan raqobatlashuv (*Besser-Wessis*)dir. Sharqiy nemislar g'arbdagi tengdoshlariga nisbatan muvaffaqiyatga kechroq erishgan, ishdagi yutuqlari ko'proq o'ziga emas, balki oila va mehnat jamoasidagi turli guruhlar ta'siriga bog'liq bo'lgan. Aksincha g'arbiy nemislar bozor

munosabatlariga tezda o'tib ketish orqali ularning biznesida shaxsiy yutuqlar ustunlik qilgan;

– nemis mehnat jamoasining moslashuvchan emasligi. Mamlakatda kechayotgan *neokonservativ islohotlar* tufayli bugungi kunda aksariyat nemis menejerlari va ishchilari mehnat bozori talablariga moslasha olmayapti;

– ijtimoiy yo'naltirilganlik tamoyilining o'z ahamiyatini yo'qotib borayotganligi. Bugungi kunda boshqaruvning anglo-sakson modeli ko'pchilik mamlakatlarda o'zining afzallik jihatlarini ko'rsatib bermoqda. Mehnat jamoasining ortiq darajada himoya qilinishi va qo'llab-quvvatlanishi bois, ishchi xodimlar bilan bir qatorda korxonalar ham raqobatbardoshligini yo'qotib barmoqda

Xulosa qilib aytganda, *Modell Deutschland* tajribasining kuchli ijtimoiy siyosatini qaror topganligidir. Boshqaruvdagi ijobiy hislatlaridan biri xo'jalik yuritishda va hayotning barcha sohalarida tejamkorlikka qattiq rioya qilishdir. Ular tejamkorlik masalalariga nafaqat o'z manfaatlari, balki jamiyat nuqtayi nazaridan qaraydilar. Nemislarning tejamkorliklari ularning vaqtga bo'lgan munosabatlari orqali ham namoyon bo'ladi. Ular o'z vaqtlarida o'zgalar vaqtlarini ko'radilar va uni qadrlagan holda har ishni o'z vaqtida bajarishga harakat qiladilar. Menejmentning nemis modeli ilg'or xorijiy tajribalar asosida takomillashtirilgan boshqaruv amaliyotini emas, balki taniqli nemis olimlari V.Oyken, V.Ryopke, F.Byom Baverk, A.Myuller-Armaklarning boshqaruv konsepsiyalari asosida shakllangan mukammal modellardan biri hisoblanadi.

6.3. Menejmentning Fransiya milliy modeli

Zamonaviy fransuz menejmenti asoschisi taniqli olim, sanoatchi A.Fayol hisoblanadi. U menejment nazariyasi va boshqaruv ilmiga ulkan hissa qo'shgan. Fayol "Boshqaruv sohasidagi har bir inson o'zining boshqaruv qobiliyatlaridan nafaqat o'z sohasida, balki boshqa faoliyat turlarida ham qo'llay olishi lozimligini, boshqaruv oldindan ko'ra bilish, tashkil qilish, vakolatlarni taqsimlash, muvofiqlashtirish va nazoratdan iborat" ekanligini ta'kidlab o'tgan [20]. A.Fayol ma'muriy menejment nazariyasini ishlab chiqqan olim sifatida boshqaruv ishchilarning nafaqat shaxsiy fazilatlarini, balki boshqaruv bilan shug'ullanuvchi institutlar, normalar, tartib qoida, intizom va turli qonunlarni ham qamrab olishini ilmiy asoslab bergan.

Fransiyada menejer – yuqori talab mavjudligi bois nufuzli kasb hisoblanadi. Fransuz menejerlari nafaqat ishbilarmonlik va kasbiy malakalari, balki bilimi, yoshi va shaxsiy fazilatlari bilan ham boshqa milliy modellardan farq qiladi. Ayniqsa, davlat menejmenti, davlat xizmati juda nufuzli boshqaruv sohasi hisoblanadi. Boshqa mamlakatlardan farqli ravishda

Fransiya davlat xizmatida menejerlar uchun xususiy sektorga qaraganda ko'proq ish haqi to'lanadi. Albatta, fransiya davlat xizmatida mehnatga layoqatli barcha fuqarolar ishlashi uchun konstitutsion huquqqa ega. Ammo, menejerlik kasbi har qanday sharoitda ham davlat xizmati uchun vositachi vazifasini o'taydi.

Menejer kasbi, ishga joylashish, stajirovka, qayta tayyorlanish fransuz menejerlari uchun nafaqat maxsus imtihonlar orqali, balki ular tamomlagan oliy o'quv yurtining nufuziga ham bog'liq. Eng nufuzli hisoblangan menement maktablari Tijorat Oliy maktabi (Ecole des Hautes Etudes Commerciales, NES), Iqtisodiy va tijorat fanlari oliy maktabi (Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, ESSEC) va Parij Oliy tijorat maktabi (Ecole Supérieure de Commerce de Paris, ESCP) hisoblanadi. Fransiya ta'lim tizimining muvaffaqiyati ham oliy yoki yuqori maktablarga qabulning yopiq tizimli ekanligi bilan ham bog'liq. Yuqori maktablarda o'qish barcha uchun teng deb bo'lmaydi. Bu avvalo o'quvchilarning qobiliyatiga, oilaviy ahvoliga hamda nufuzli oiladan kelib chiqqanligiga bevosita bog'liq hisoblanadi. Ushbu maktab bitiruvchilari kelajakda Fransiya elitasini shakllantirishga xizmat qiladi, ularning mansab pillapoyasida tez ko'tarilishiga imkon beradi. Demak, menejer lavozimida ishlash uchun Fransiya nafaqat bilim va qobiliyatlar, balki jiddiy nazariy va hayotiy imtihonlardan o'tishga to'g'ri keladi.

Ayrim fransuz kompaniyalarida yangi ishga qabul qilinganlarga maxsus strategik topshiriqlar beriladi, kelgusidagi missiyalari oldindan belgilab qo'yiladi. O'z qobiliyatlari va aqliy salohiyatini namoyish qila olgan menejerlar nufuzliroq lavozimlarga o'tkaziladi. Istiqbolli menejerlarning xizmat va kasbiy martabasini boshqarish ko'p jihatdan Yaponiya firmalarida ham uchraydi.

Fransiyada xodimlarning bir korxonadan ikkinchisiga o'tib ketishi jiddiy holatlardagina ro'y berishi mumkin. Masalan, ishlab chiqarish yoki xizmat zarurati tufayli. Shuning uchun xodimlar bir korxonada va bir jamoada uzoq muddat ishlash uchun harakat qiladi. Kasaba uyushmalari yoki mehnat jamoasi qarorining ahamiyatga ega ekanligi sababli, korxona rahbarlari o'zlaricha xodimlarni ishdan bo'shatishmaydi. Shunday bo'lgan taqdirda ular kelgusi ikki yil mobaynida ushbu xodimlar yangi ishga joylashib, zaruriy ish haqiga ega bo'lishlarigacha ish haqi to'lab turishi shart. Ishlamaydigan xodim uchun ish haqi to'lash har qanday korxona uchun ham naf keltirmaydi, shuning uchun ham ishga olishda ularni juda jiddiy sinovlar kutadi [50].

Keyingi yillarda Fransiya kompaniyalarida menejerlarning roli ortib bormoqda. Bugungi kunda ular jamoa fikrini e'tiborga olmasdan buyruq yoki ko'rsatmalar berishadi va qabul qilishadi. Menejerlar qabul qilingan qaror nafaqat kompaniya uchun, balki mehnat jamoasi uchun ham muhim

ekanligini o'z zimmalariga olishadi. Buning uchun jamoaning ishonchini qozonishi lozim bo'ladi. Aynan shuning uchun ham menejerlarni jamoaning qo'llab-quvvatlashi muhim hisoblanadi.

Menejmentning fransiya modelida norasmiy aloqalar juda muhim hisoblanadi. Shuning uchun ham xodimlarning shaxsiy fazilatlarini muhimdir. Ishga qabul qilishda ko'pchilik hollarda xodimning ota-onasi va yaqin qarindoshlari surishtiriladi. Bu o'z navbatida yuqori maktab (grandes ecoles)dagi o'qish jarayoniga ham ta'sirini ko'rsatadi. O'quvchilar o'qish davomida o'zlarining eng yaxshi xulqini namoyon qilishga intilishadi va o'qish tugagandan keyin ham ijobiy xulqini saqlab qolishni afzal ko'rishadi. Boshqaruv madaniyatining bu kabi mukammal modeli xalqaro amaliyotda ham o'z aksini topadi. Yosh bitiruvchilar to'g'ridan to'g'ri xorijiy kompaniyalarda ishlashdan bosh tortishadi. Chunki o'zining madaniyati, odob-axloqi xorijda salbiy baholanishidan xavotir olishadi [26].

Shu bilan birga Fransiyada menejerlik nafaqat kasb, balki turmush tarzi hamdir. Sabr toqatlilik, bosiqlik, asketizm, mas'uliyatni yuqori darajada his qilish, shaxsiy xulq-atvor namunasi menejerning nafaqat mehnat jamoasi, balki jamiyat tomonidan qo'yilgan asosiy hislatlaridir.

Shunday qilib fransuz menejmentining o'ziga xos jihatlari quyidagilar:

– mustaqil qaror qabul qilish va natijalar uchun shaxsiy javobgarlikni o'z zimmasiga olish;

– qo'l ostidagilarning maslahati va qo'llab-quvvatlashi;

– qo'l ostidagilar tomonidan bildirilgan g'oyalarning juda muhimligi;

– tashkilot ichida norasmiy tenglikning mavjudligi;

– tashkiliy aloqalarning rasmiyligi va tartib-qoidaning aniq belgilab qo'yilganligi;

– uzoq muddatli istiqbol va kelajakka yo'naltirilganlik;

– menejerlarning aqliy salohiyati va qobiliyatining qadrlanishi.

Fransuz ishbilarmonlik amaliyotida menejerlarning oratorlik mahorati muhim hisoblanadi hamda muzokaralar chog'ida loyihaning juda mayda elementlari ham puxta tahlil qilinadi.

Fransiyada qaror qabul qilishda ierarxiya tamoyili juda katta rol o'ynaydi, shuningdek, byurokratiya darajasi ham yuqori. Qaror qabul qilishda norasmiy aloqalar va tanish-bilishchilikka keng yo'l qo'yiladi. Fransuz menejerlarining har qanday chora-tadbirlari shaxsiy manfaatlarga qaratilgan holda o'z ehtiyojlarini ustun qo'yishadi. Shuning uchun ham ular bilan hamkorlikda eng muhimi o'z-o'zini hurmat qilishdir. Shundagina ular bilan kelishuvga erishish va foyda ko'rish mumkin bo'ladi.

Fransiya departamentlarida ham boshqaruv madaniyati juda katta tafovutlarga ega. Mamlakat poytaxti Parijda nisbatan standart tamoyillar amal qilsada, shimoliy departamentlarda ko'proq konservativlik, an'anaviy

fransuz an'analari amal qiladi, janubiy departamentlarda esa markazlashuv va avtoritar tamoyillar kuchliroq namoyon bo'ladi.

Fransiyada boshqaruv nazariyasiga oid muammolarni o'rganish 200 yillik tarixga ega. Fransuz sotsiologi E.Dyurkgeym XIX asrning oxirida mexanik jamiyat – kollektivizm va organik jamiyat – individualizm o'rtasidagi tafovutlarni aniqlashga katta e'tibor qaratgan. Ta'kidlash joizki, bugungi kunda ham, o'tgan davrlarda ham kollektivizm va individualizm tushunchalari, tashkiliy va boshqaruv muammolari nazariy ham empirik jihatdan “amerikalashtirish” jarayonini boshidan kechirmoqda. Ya'ni boshqaruvning har qanday milliy modellari, boshqaruv madaniyati va empirik tajribalar avvalo AQSh amaliyoti bilan taqqoslangan yoki AQSh tajribasiga xos elementlar milliy boshqaruv modellarda mavjud yoki mavjud emasligi o'rganilgan.

Fransuz sotsiologi M.Kroze ham 1950-yillarda Fransiyada ishlab chiqarish va biznesni tashkil etishning madaniy jihatlarini o'rgangan. Tashkilotlardagi byurokratik tamoyillarni o'rganish asosida fransuzlar uchun xos bo'lgan absolyutizmni ko'rsatib berdi. Bunda u Fransiya uchun “hokimiyatning mutlaq xarakteri” va “o'zaro munosabatlarning sust namoyon bo'lishi” fenomenini aniqladi [25]. Keyinchalik uning tadqiqotlari G.Xofstede va A.Trompenaarslarning boshqaruv tizimi va munosabatlar ierarxiyasi o'rtasidagi bog'liqlik (hukumatdan yiroqda bo'lish darajasi, noaniqlikdan qochish va shu kabilar)ni o'rganish uchun asos bo'lib xizmat qildi (6.5-jadval).

6.5-jadval

Fransiya menejmenti uchun G.Xofstede indeksleri qiymati

Hukumatdan uzoqda bo'lish	Individualizm/ kollektivizm	Gender tafovutlar	Noaniqlikdan qochish
68	71	43	86

Xalqaro menejment muammolari bo'yicha ijtimoiy tadqiqotlar markazi direktori F. de Irriban ham Fransiyada boshqaruv, tashkil etish, ierarxiya, rahbar va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarni tadqiq qilish bilan shug'ullangan. Uning boshchiligidagi tadqiqotchilar guruhi Fransiya, AQSh va Gollandiyada transmilliy kompaniyalar boshqaruv faoliyatida madaniy omillarni tadqiq qildi va natijada Fransiyada hukumatdan yiroq bo'lish indeksi juda katta ekanligini, G.Xofstede tadqiqotlariga mos kelishini, rahbar va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlar ko'proq rahbarning xarizmatik shaxs ekanligiga bog'liq ekanligini ko'rsatib berdi [30]. F.de Irriban Fransiya uchun xos bo'lgan ushbu madaniy tamoyillarni qachonlardir Fransiya uchun xos bo'lgan “g'urur logikasi” deb atadi. Bu shuni anglatadiki, Fransiyada mehnat jamoasi bir vaqtning o'zida murakkab kollektivizmni namoyon

qilsada, ko'p jihatdan unda turli darajada tabaqalashgan individualizm ham mavjud [58]. Bunga ko'ra fransuz jamiyatida muayyan obro'-e'tibor yoki mavqega erishish jamoaga deyarli bog'liq emas. Mehnat jamoalari uchun "Sen boshqalar uchun qanchalik mas'ul ekanliging emas, sen o'zing uchun qanchalik mas'ul ekanliging muhimroqdir" tamoyili amal qiladi.

Keyingi yillarda Fransiyaning menejment modeliga taalluqli bo'lgan ko'plab tadqiqotlar o'tkazilmoqda. Shulardan biri EU-ASEAN (Yevropa ilmiy menejment-markazi) markazining Yevropa menejment maktabi, Yevropa moliyaviy marketing assotsiatsiyasi hamkorligida o'tkazilgan mamlakatlarning empirik tadqiqotlari hisoblanadi. Ushbu tadqiqotlarning muhim jihati 1994–2000-yillarda amalga oshirilgan mijozlar, aksionerlar va xodimlar o'rtasidagi o'zaro aloqalarni o'rganish, Yevropa kompaniyalarining o'zaro integratsiyasini kuchaytirish hamda EI jarayonlarini yanada jadallashtirishga qaratilgan EMDM (The European Managerial Decision — Making Project) loyihasi hisoblanadi. Loyiha jarayonida Fransiya, Angliya, Germaniya, Italiya va Ispaniyaning 25 ta moliyaviy institutlari ishtirok etdi va turli kompaniyalaridagi 300 ga yaqin menejerlar so'rovda ishtirok etdi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, kelgusida EI uchun nizolarni kelishuvlar asosida samarali hal qilish, yagona korporativ madaniyatni shakllantirish, qaror qabul qilishning yangi tamoyillari va samarali multi-madaniy menejmentning shakllanish jarayonlari kuchayadi [39].

6.4. Menejmentning Umumyevropa modelining shakllanish xususiyatlari

Jahon iqtisodiyoti jadal sur'atlar bilan rivojlanishi globallashtirish, integratsiya va baynalminallashuv bilan ham izohlanadi. Bu bir tomondan turli milliy boshqaruv modellarining o'zaro uyg'unlashib borishi bilan izohlansa, ikkinchi tomondan kvazidavlat darajasidagi integratsiyalashuv jarayonlari natijasida yagona boshqaruv modelining shakllanishi bilan izohlanadi. Natijada menejmentning bir nechta mamlakat darajasida amal qiladigan boshqaruv usullari va uslubiyatini o'zida as ettirgan kvazimilliy modellari shakllanmoqda [45].

Umuman olganda globallashtirish, integratsiyalashuv va baynalminallashuv jarayonlari xo'jalik yurituvchi subyektlarning kelgusi davrdagi istiqbolini ham belgilab beradi. Buning yaqqol namunasi sifatida 1992-yilda shakllangan EI integratsiyasida kuzatishimiz mumkin. O'tgan boblarda ta'kidlanganidek, 1994–2000-yillarda amalga oshirilgan EMDM (The European Managerial Decision — Making Project) loyihasi ham yangidan shakllangan EI yagona boshqaruv modelining shakllanishini yanada jadallashtirishga qaratilgan edi. Umumyevropa menejment modelining turli jabhalari S.Ronen va O.Shenkar [37], R.Lessem va F.Noybauer [33], N.V.Gulyuk [46,10-12], E.Yu.Litsareva [54], N.A.Svidin

[62], S.E.Pivovarov [10] va boshqalarning ilmiy tadqiqotlarida ham keng o'rganilgan bo'lib, asosiy urg'u yaqqol namoyon bo'ladigan milliy xususiyatlarni sayqallashtirish, ayrim hollarda tarixan o'xshash va madaniy jihatdan turdosh bo'lgan mamlakatlar doirasida umumiy menejment modelini shakllantirish ham ko'zda tutilgan edi. Masalan, Nemis menejment modeli, Skandinaviya modeli, Fransuz menejment modeli.

Globallashuv jarayonida iqtisodiyot subyektlari eng samarali va muvaffaqiyatli boshqaruv usullaridan foydalanishni va joriy etishni, yuqori foyda olishni ko'zda tutadi. Bunday sharoitda umumiy menejment modelining shakllanishiga ham shart-sharoitlar yaratiladi.

Boshqaruv usullari va uning samaradorligi avvalo subyektning tashkiliy shakliga, ijtimoiy-iqtisodiy holatiga hamda korporativ madaniyatiga ham har tomonlama bog'liqdir.

Bugungi kunda dunyoda 10 dan ortiq iqtisodiy integratsiyalar faoliyat yuritadi. Biroq, iqtisodiy yaxlitlikka faqat Yevropa Ittifoqi tomonidan erishildi. Bu kabi global tashkiliy tuzilma uchun menejmentning o'ziga xos modeli hech shubhasiz shakllanadi.

Amaliyot shuni ko'rsatmoqdaki, bugungi kunda EI o'zining yuqori o'sish sur'atlari, aholi turmush darajasining yuqoriligi, ishsizlik darajasining me'yoriy darajasi bilan ajralib turadi. Biroq, buni aynan menejmentning umumyevropa modelining samarasi deyishga yetarli asoslar yo'q. Ayrim mutaxassislarning fikricha, menejmentning umumyevropa modeli shakllanmagan, uni alohida model sifatida ko'rsatishda ayrim a'zo davlatlar modeliga ko'proq murojaat qilish holatlari uchrab turadi.

Shunga qaramasdan o'tkazilgan tadqiqotlar natijasida umumyevropa menejment modeli uchun quyidagi asosiy xususiyatlar xos deb qabul qilingan:

- qaror qabul qilishning yakkahokimlilik tamoyilining ustunligi;
- shaxsiy javobgarlikning ustuvorligi;
- boshqaruvning qat'iy rasmiyatchiliklarga asoslangan tashkiliy tuzilmasi;
- nazorat qilish tizimining tashkiliy tuzilmaning ierarxiya tamoyili asosida tashkil qilinganligi;
- nazorat konsepsiyasining rahbar tomonidan shaxsan olib borilishi;
- kasbiy martabaning mehnatni uzluksiz va tezkor baholash asosida yuqori sur'atga ega ekanligi;
- rahbar kasbiy mahoratining ustuvorligi;
- boshqaruv tizimining samaradorligini baholash menejmentning shaxsiy natijalariga qaratilganligi;
- kadrlar tayyorlash tizimining tor ixtisoslashuvi;
- kadrlar faoliyatini baholashning shaxsiy yutuqlarga asoslanganligi;
- ishchilarning yuqori darajada kasbiy mobilligi;

– mehnatga haq to‘lashning shaxsiy yutuq va muvaffaqiyatlarga asoslanganligi;

– mehnat sifatining ishlab chiqarish sur‘ati va hajmiga bog‘liqligi.

Taqqoslash maqsadida mamlakatimizda tashkilotning muvaffaqiyatiga erishishda menejmentning asosiy tamoyillari avvalo rahbarning yetakchiligi; faoliyatga barchaning safarbarligi; jarayonli yondashuv; boshqaruvga tizimli yondashuv; faoliyatni uzluksiz yaxshilash; dalillar asosida qarorlar qabul qilishning ustuvorligi, faoliyatning mijozlarga yo‘naltirilganligi va boshqalarni keltirishimiz mumkin.

Bundan tashqari kuzatilayotgan integratsiya, globallashuv va baynalminallashuv natijasida EI mamlakatlarining o‘z an‘analari, boshqaruv modellarini saqlab qolishi ko‘proq kamchilik sifatida baholanmoqda va ularning raqobatbardoshligini pasaytirish mumkin degan xulosaga kelinmoqda.

Umumyevropa menejment modeli shakllanishining zamonaviy bosqichi iqtisodiyotning baynalminallashuvi va globallashuvi natijasida qator sifat o‘zgarishlarini o‘zida namoyon qilmoqda. Bu *birinchidan*, transmilliy muhitning vujudga kelishi, tashqi muhitning doimiy ravishda o‘zgarishiga moslashuvchanlikni ta‘minlash zarurati natijasida boshqaruv personaliga bo‘lgan talab kundan kunga ortib borishi bilan izohlanadi. *Ikkinchidan*, menejmentning zamonaviy fan-texnika taraqqiyoti, yuqori texnologiyalarga asoslangan usullari, konsepsiyalari umumyevropa menejment modelining shakllanishiga ijobiy ta‘sir ko‘rsatadi, buning natijasida milliy menejment modellari mahalliy xarakterga ega bo‘lib qoladi. Masalan, boshqaruv va ishbilarmonlik amaliyotidagi yutuqlariga asoslangan holda “Britaniya pragmatik boshqaruvi”, “Nemis professional boshqaruv modeli”, “Fransiyaning markazlashgan boshqaruv modeli”, “Oilaviy menejmentning italyan modeli”, “Takliflarga asoslangan shved modeli” va shu kabilar [10].

Shunday qilib, menejmentning umumyevropa modeli ko‘proq yirik biznes, transmilliy kompaniyalar faoliyatiga xos bo‘lib, kichik biznes subyektlari uchun esa mahalliy ahamiyatga ega bo‘lgan milliy model (Germaniya, Fransiya, Skandinaviya va shu kabilar)lar qo‘llaniladi.

Shu bilan birga umumyevropa menejment modelining milliy modellar uchun ham xos bo‘lgan muhim jihati bor. Ya‘ni menejmentning ijtimoiy yo‘naltirilganlik tamoyilining ustuvorligidir.

S.G.Pogosyan [65] ilmiy tadqiqotlarida umumyevropa menejment modelining o‘ziga xos jihatlarini ajratib ko‘rsatish masalasiga ham alohida yondashilgan. Jumladan, Yevropa korporatsiyalari uchun xos bo‘lgan quyidagi jihatlar ko‘rsatib berilgan:

– raqobatchilarda mavjud bo‘lmagan va imitator takrorlay olmaydigan mukammal g‘oyalarni yaratish hamda tovar va xizmatlarga joriy etish;

– kuchli brendlarni yaratish va qo‘llab-quvvatlash;

- uzoq muddatli samaradorlik ko‘rsatkichlariga erishish;
- marketing va sifat nuqtayi nazaridan iste’molchilarga yo‘naltirilganlik;
- menejer va xodimlarning tashkiliy muvaffaqiyat omili ekanligi;
- iste’molchilar, ishlab chiqaruvchilar va vositachilar, atrof-muhit muhofazasi va davlat o‘rtasida manfaatlarining muvozanatlashuviga erishish;
- menejmentga tizimli yondashuv;
- kuchli korporativ madaniyatni shakllantirish.

Shunday qilib, menejmentning umumyeвроpa modelini ikki jabhada ko‘rib chiqishimiz mumkin: *birinchidan*, umumyeвроpa modeli Yevropa mamlakatlarining milliy modellari asosida shakllangan menejment modeli bo‘lib, EI kuzatilayotgan baynalminallashuv, iqtisodiy integratsiya va globallashuv natijasi hisoblanadi; *ikkinchidan*, Elning yagona iqtisodiy muhitni shakllantirishi natijasida raqobat muhiti umumiy raqobat kurashi qoidalarini ishlab chiqishni, EI jahon iqtisodiyotining “o‘sis qutbi” sifatida olib qaralishini taqozo etadi. Bu o‘z navbatida umumiy tamoyillarga asoslangan menejment amaliyotining shakllanishiga turtki beradi.

O‘z-o‘zini nazorat va muhokama qilish uchun savollar

1. Menejmentning AQSh milliy modeli afzallik va kamchiliklarini tushuntirib bering.
2. Menejmentning Germaniya milliy modeli afzallik va kamchiliklarini tushuntirib bering.
3. M.Veberning davlat boshqaruviga oid qarashlari qanday ahamiyatga ega?
4. Byurokratik ratsionalizatsiya siyosatining muhim jihatlari nimadan iborat?
5. Menejmentning Fransiya milliy modelining asosiy xususiyatlari nimada?
6. Menejmentning Yevropa modelining afzallik va kamchiliklarini tushuntirib bering
7. Germaniya, Fransiya va Angliya uchun G.Xofstede indeksi qanday ko‘rsatkichlarga ega? Javobingizni izohlang.
8. O‘zbekiston sharoitida menejmentning Germaniya modelini qo‘llashda qanday muammo va to‘siqlar mavjud?

7-BOB. MENEJMENTNING SKANDINAVIYA MODELII

7.1. Skandinaviya modelining o'ziga xos jihatlari

7.2. Menejmentning Shvetsiya milliy modeli

7.3. Menejmentning Finlandiya milliy modeli

7.1. Skandinaviya modelining o'ziga xos jihatlari

Menejmentning aksariyat milliy modellarida ijtimoiy-iqtisodiy va boshqaruv masalalarini hal qilish va tartibga solishda davlatning faol aralashuvi kuzatiladi. Shuning uchun ham menejmentning birinchi navbatda davlat boshqaruvi sifatida talqin qilinishi hech kimga sir emas. Albatta, zamonaviy iqtisodiyotda davlat va xususiy mulkchilik o'rtasidagi sog'lom kelishuv munosabatlari yo'lga qo'yilgan mamlakatlar soni juda ko'p. Biroq, davlatning faol aralashuvi avvalo jamiyatning ijtimoiy qo'llab-quvvatlanishi, jamoatchilik tashkilotlari yoki kompaniyalar mustaqil ravishda hal qilishi mushkul bo'lgan vazifalarni bajarishgan qaratilishi va "ijtimoiy xizmat ko'rsatuvchi institut" rolini bajarishi juda kam uchraydigan amaliyotdir.

Skandinaviya modeli aynan shunday mexanizmlarni o'z ichiga olgan bo'lib, davlatning aralashuvi birinchi navbatda aholining bandligi, daromadlarning tengligiga, aholining turmush darajasi va farovonligini oshirishga, korxonalar faoliyatini muntazam ravishda modernizatsiyalash va innovatsiyalarni joriy etishga qaratilgan.

Skandinaviya modeli mamlakat aholisining barchasi davlatning milliy ijtimoiy siyosatida, mehnatga layoqatli aholining qayta takror bo'lishida, beg'araz ijtimoiy ko'makdan foydalanishda, keng turdagi ijtimoiy xizmatlardan foydalanishda, oila siyosati, gender tenglik va ayollar bandligini ta'minlashda, uzluksiz malaka oshirish hamda mehnat jamoasining jamoa shartnomalari va kelishuvlarini tuzishda faol ishtirok etishini ko'zda tutadi. Menejmentning bunday modeli bozor iqtisodiyoti va xususiy mulkning davlat dasturlari asosida uyg'unlashuvi, mehnatga layoqatsiz va bozor iqtisodiyoti munosabatlarining beqarorligi natijasida ijtimoiy himoyaga muhtoj bo'lgan aholini doimiy ravishda qo'llab-quvvatlashga qaratilganligi bilan ajralib turadi.

Skandinaviya modeli kompaniyalarning sodda tashkiliy tuzilmalari asosida boshqarishni ko'zda tutadi. Skandinaviya mamlakatlarida kompaniyalar cheklangan menejerlar tomonidan boshqariladigan ulkan tashkilotdir. Kompaniyaning maqsadi va missiyasi nafaqat rahbarlar uchun, balki kompaniyaning barcha a'zolari uchun aniq va tushunarli hisoblanadi. Kompaniya maqsadlariga erishish har bir xodimning maqsadlariga erishishini

anglatadi. Skandinaviya kompaniyalarida ishga qabul qilingan har bir ishchi uchun erkinlik huquqi kafolatlangan. U ishga kirgan zahotiyoq ijodiy tasavvurga ega bo'lishi, faoliyat olib borishi mumkin. Ishchilar kompaniya rahbari kabi fikrlashi, o'ylashi, ishlashi hattoki, nizoli vaziyatlarda o'zining muqobil qaror variantlarini ham taklif qilishi mumkin. Buning uchun barcha qaror muhokamasi eng quyi pog'onaga beriladi. Keyin esa yuqoriroq pog'onaga va hokazo. Bunday imkoniyat va erkinliklar kompaniya xodimlarini yanada ijodiy faoliyat qilishi, kompaniyaga qanchalik mas'uliyatli ekanligini ham belgilab beradi.

Skandinaviya modeli xodimlarning shaxsiy javobgarligini emas, balki yaxlit javobgarligini talab qiladi. Ishchilar o'zi bajargan ishi uchun emas, balki kompaniyaning barcha faoliyati uchun mas'uliyatni his qilishi talab etiladi. Bu shuni anglatadiki, kompaniya mehnat qiladigan joy emas, balki insonlar jamoasidir. O'tgan davrlar mobaynida Skandinaviya mamlakatlarida kompaniyalarga texnik muhandislar, keyinchalik iqtisodchilar, keyinchalik esa menejer va marketologlar rahbarlik qilishi talab etilgan. Bugungi kunda esa faqat liderlik qobiliyati talab qilinadi. Chunki ushbu kompaniyalarda faqatgina mehnat jamoasini boshqarish kifoya. Buning uchun kompaniya rahbarlari xodimlarni o'zlaridan yaxshi ishlashga undaydi. Xodimlarning menejerlardan ustunligi ularning yutug'i hisoblanadi va juda qisqa vaqt ichida yuqori pog'onaga ko'tariladi. Albatta, rahbarlar qo'l ostidagilarni o'zidan o'zib ketishini istashmaydi. Skandinaviya paradoksi shundan iboratki, shunday qilinganda malakali kadrlarga talab ortadi, malakali kadrlar kompaniya va davlat uchun noyob resurs hisoblanadi, shuning uchun ham bugungi kungacha ularning tanqisligi kuzatiladi.

Skandinaviya menejmentida davlatning roli juda katta. Ushbu mamlakatlarda biznes yuritish avvalo ijtimoiy yo'naltirilganligi bilan ajralib turadi. Skandinaviya mamlakatlarida juda boylar ham juda qashshoqlar ham, shu bilan birga keskin tus solgan ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlar ham sodir bo'lmaydi. Ta'limning barcha pog'onalarida bepul ta'lim, aksariyat maktabgacha ta'lim muassasalari bepul faoliyat olib boradi, turli klub va yoshlar jamiyatlar davlat tomonidan muntazam ravishda qo'llab-quvvatlanadi [48]. Ijtimoiy tenglik g'oyasi Skandinaviya mamlakatlari uchun tarixiy ildiz otgan bo'lib, insoniyat uchun ham bugungi kunda yangilik deb bo'lmaydi. O'z davrida Platon, Afina demokratiyasi, o'rta asrlar uyg'onish davrida Tomas Mor ilmiy ijodi ham insonlarning ijtimoiy tengligiga da'vat etadi. Sotsializmning zamonaviy talqini XX asrning tanikli shaxslari nomi bilan bog'liq desak mubolag'a bo'lmaydi. Sotsializm harakatining asosiy namoyandasi albatta bu K.Marks hisoblanadi. Uning kapital jamg'arilishi, barcha insonlar teng huquqli va teng yashaydigan kommunistik jamiyat g'oyasi bugungi kunda ham ko'pgina mamlakatlarda ijtimoiy siyosatning negizini tashkil qiladi.

Biroq bugungi davrga kelib kapitalizmning etarli darajada shakllangan shakllari kapitalning jamiyat a'zolari qo'lida emas, balki kam sonli kapitalistlar qo'lida jamg'arilishini ta'minlab berdi va sotsializmning jamiyat hayotining ma'lum shakliga aylantirib qo'ydi.

Zamonaviy iqtisodiyotda sotsializmning yuksak darajasi kapitalistik tuzimning yuqori pog'onasi hisoblanadi. Chunki zamonaviy biznes amaliyotida mehnat jamoasi fikrini e'tiborga olish, iste'molchilar huquqlarini qo'llab-quvvatlash, atrof-muhitni muhofaza qilmasdan samarali tadbirkorlik faoliyatini yo'lga qo'yish murakkab vazifadir. Ayniqsa, bugungi kunda marketing amaliyotining yutug'i ham ijtimoiy masalalarga befarq bo'lmaslikni talab etadi.

Iqtisodiyot va boshqaruvning o'ziga xos modelini yaratish har doim ham xo'jalik yuritishning samaradorligiga bog'liq bo'lgan. Samaradorligi yuqoriroq bo'lgan taqdirdagina ushbu modellar hayotda o'z aksini topgan. Kapitalizm va sotsializm davrlari mobaynida o'zining ayrim salbiy jihatlari bilan vaqt sinovidan o'ta olmagan bo'lsada, bugungi kunga kelib "kapitalistik sotsializm" tom ma'noda amal qilib kelmoqda. Shunday modellardan biri shubhasiz menejmentning skandinaviya modeli hisoblanadi.

Dunyo miqyosida taqqoslaydigan bo'lsak, ijtimoiy yo'naltirilgan iqtisodiyot va sotsializmning yuqori darajasi ushbu mamlakatlarda nisbatan juda qisqa vaqtda va juda kam salbiy oqibatlarisiz amalga oshirildi. Skandinaviya mamlakatlariga Finlyandiya, Shvetsiya, Norvegiya, Islandiya va Daniya kiradi. Ushbu mamlakatlar o'z tajribasida ortiqcha siyosiy va iqtisodiy vositalarsiz o'z-o'zini ta'minlash mumkinligini ko'rsatib berdi.

Skandinaviya modelining o'ziga xos jihati shundaki, zamonaviy iqtisodiy munosabatlarda buni "sotsialistik kapitalizm" yoki "zamonaviy kapitalizm" deb atash ham mumkin. Skandinaviya mamlakatlari aholining turmush darajasi va farovonligi bilan AQSh, Yaponiyadan o'zib ketgan, sog'liqni saqlash va ta'lim sohasida esa dunyoda yetakchi hisoblanadi.

Skandinaviya modelida davlatning roli hanuz katta rol o'ynaydi. Mazkur mamlakatlarda kichik biznes to'laligicha davlat aralashuvidan xoli bo'lgan holda to'liq davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanadi. Yana bir muhim jihati Skandinaviya mamlakatlarida davlatning ijtimoiy-xo'jalik faoliyati bilan shug'ullanuvchi institut sifatida transformatsiyalashuvi kuzatilgan.

Shuni ham alohida ta'kidlash joizki, skandinaviyaliklarning qadimiy ajdodlari hisoblangan vikinglar har doim ham siyosiy, iqtisodiy muxolifatlar, urush va inqiloblardan uzoqroq yurishgan yoki uni tezda har qanday yo'l bilan ham tinch hal qila olishgan. Shu boisdan ham insoniyat tarixidagi eng halokatli urush va inqiloblar ushbu mamlakatlarni chetlab o'tgan va kam talofat ko'rishgan. Bu ham o'z navbatida mamlakatda ijtimoiy siyosat yuritishning samaradorligiga o'z ta'sirini o'tkazmasdan qolmagan.

O'tgan asrning 30-yillarida mamlakatda hokimiyat sotsial-demokratlar qo'liga o'tishi bilan bozor munosabatlariga asoslangan xo'jalik yuritish shakllari joriy etildi. Bir vaqtning o'zida ijtimoiy yo'naltirilgan davlat siyosati ham iqtisodiyotda davlat rolini yanada ahamiyatli ekanligini ko'rsatib berdi va bugungi kunda davlat ishtirokidagi aralash iqtisodiyotni shakllantirdi.

Albatta, 2008–2012-yillardagi jahon moliyaviy iqtisodiy inqirozi ham ushbu mamlakatlarga o'z ta'sirini o'tkazmasdan qolmadi. Importga yo'naltirilgan mahsulotlarga bo'lgan talabning keskin pasayib ketishi, YaIM o'sish sur'atlarining kamayishi, tashqi qarzning ortishi, strategik tarmoqlarda ishlab chiqarish ko'lamining qisqarishi hamda moliya bozorlaridagi vaziyatning yomonlashuvi Skandinaviya mamlakatlarida ham kuzatildi. 2015-yilga kelib skandinaviya mamlakatlari jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozining salbiy oqibatlarini bartaraf etishga erishdilar. Kichik biznes va xususiy mulkchilikning samarali yo'lga qo'yilishi va rag'batlantirilishi inqirozning salbiy oqibatlarini yumshatish, mamlakatlarda YaIM o'sish sur'atlarini ta'minlashga yordam berdi.

Shunday qilib kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning yirik biznesdan mustaqilligi, samarali faoliyat olib borishi va davlat tomonidan doimiy qo'llab-quvvatlanishi natijasida iqtisodiy tizimning samarali ishlashini ta'minlab berdi. Skandinaviya mamlakatlarining umumiy farovonlik modeli va uning inqiroz sharoitlariga transformatsiyalashuvi ushbu mamlakatlarda menejmentning o'ziga xos modeli shakllanganligidan dalolat beradi.

“Skandinaviya mo'jizasi”ning asosiy sabablari nimada? Bunga qanday erishildi? Avvalo bu boshqaruvning har qanday sohalarida shaffoflik (transparent iqtisodiyot), ijtimoiy farovonlik, sog'lom raqobat muhitini yaratish orqali erishildi. Ijtimoiy ukladlar esa tarixiy shakllangan Skandinaviya mentalitetiga xos tarzda iqtisodiy inqirozlarni tezda hal qilishga imkon berdi.

Skandinaviya mamlakatlari davlatning fuqarolar hayotida qanchalik ahamiyatga ega ekanligining namunasi desak xato bo'lmaydi. Har qanday muammolar, jamiyatdagi ko'ngilsizliklar, ruhiy ta'sirlar avvalo davlat ishtirokida tezda bartaraf etiladi. Albatta, ushbu tizim bir kunda yaratilmagan, buning uchun ko'p yillar sarflangan. Skandinaviya modelining muhim jihatlaridan biri xalqning milliy mentaliteti hamdir. To'g'ri so'zlik, vijdonlilik va mehnatga bo'lgan munosabatlarda tartib-qoidaga qat'iy amal qilish – ularning asosiy yutug'idir [64].

Albatta yutuqlar bilan birga ayrim kamchiliklardan ham xoli emas. Bularga quyidagilarni kiritishimiz mumkin:

Nisbatan yuqori soliqlar – yuqorida ta'kidlanganidek, soliqlarning yuqoriligi bois Skandinaviya mamlakatlari aholisi juda katta ijtimoiy imtiyozlarga ega ekan, bepul ta'lim, maktabgacha ta'lim muassasalari,

tadbirkorlik subyektlarining doimiy ravishda innovatsion faoliyatni davlat ishtirokida rag'batlantirilishi va hokazolar mavjud. Biroq, soliqlarning yuqori stavkasi bois, aholining bir qismi nisbatan yengil soliq tizimiga ega qo'shni mamlakatlarga chiqib ketishi, xorijda tadbirkorlik faoliyatini yo'lga qo'yish holati ko'plab uchraydi.

Sotsial siyosatning modernizatsiyalashga muhtojligi – albatta, davlatning barcha g'aznasi mamlakat aholisi uchun sarflanishi kafolatlangan. Mamlakatga qo'shni mintaq va mamlakatlardan ko'chib kelayotgan migrantlar sonining ortib borishi natijasida davlat byudjetining katta qismi ularni ham ijtimoiy qo'llab-quvvatlashga sarflanmoqda. Mahalliy aholi esa begonalar uchun davlat g'aznasiga mablag' sarflashni istashmaydi va bundan bo'yin tovlash holatlari ham sodir bo'lmoqda.

Iqtisodiy o'sish sur'atlarining sustligi – mamlakatda barqaror o'sish sur'atlari saqlanib qolmoqda, biroq YaIM o'sish sur'ati tovar va xizmatlar narxlarining o'sishiga nisbatan pastligicha qolmoqda.

Mehnat mahsuldorligi deyarli o'sish sur'atiga ega emas – aholining 100% bandligi davlat tomonidan kafolatlanganligi, daromadlar darajasi bo'yicha aholining aksariyat qismi tengligi mehnat unumdorligi va mahsuldorlikning ortishini rag'batlantirmaydi. Chunki qanday ishlashidan qat'iy nazar davlat tomonidan ijtimoiy qo'llab-quvvatlanadi va bandligi ta'minlanadi.

Ish haqi to'lash tizimining zamonaviy bozor talablariga mos kelmasligi – skandinaviya mamlakatlarida unumdorligini oshirishga undovchi va ishlashga rag'bat uyg'otuvchi haq to'lash tizimi va ish haqi darajasi hanuz hal qilinmagan. Yevropada eng faol kasaba uyushmalari ham ish haqlari o'rtasidagi adolatli tafovut va ish haqi me'yori bo'yicha aniq to'xtamga kelganicha yo'q.

Skandinaviya modelini O'zbekiston sharoitida qo'llash imkoniyatlariga keladigan bo'lsak, qator muammo va to'siqlar mavjud. Bularga biznesni yuritish uchun qo'shimcha moliyaviy mablag' jalb qilishning murakkabligi, imtiyozli bank kreditlari olishning qiyinligi (foiz stavkalarining yuqoriligi, kafillik yoki likvidli garov talab qilinishi va shu kabilar); korrupsiya darajasining yuqoriligi, hududlarda byurokратиyaning saqlanib qolganligi; iqtisodiy sudlov tizimining yetarli darajada rivojlanmaganligi. Bundan tashqari mamlakat hududlarining ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish darajasiga ko'ra juda katta tafovutlarga ega ekanligi, moddiy, moliyaviy va boshqa resurslarning notekis taqsimlanganligi, hududlarning aniq faoliyat turiga ixtisoslashmaganligi sababli Skandinaviya modelini qo'llash imkonsiz. Shuningdek, mehnat jamoalarini tartibga solish, ulardagi nizolarni bartaraf etish, mehnat jamoasini samarali ishlash va mahsuldorligini oshirishga undovchi zaruriy mexanizmlar ham yetarli emas.

O'zbekistonda hududlarning raqobatbardoshlik indeksi va reytingi shakllantirilmagan hamda ushbu indeksdan foydalanish amaliyoti qo'llanilmaydi. Iqtisodiyotning qator tarmoqlarini davlat ishtirokida modernizatsiyalash, o'z navbatida tarmoq va hududlarning investitsion jozibadorligini oshirish talab etiladi. Ayniqsa, iqtisodiyotning xizmat ko'rsatish tarmoqlariga faol investitsiya siyosatini olib borish, hududlarning ijtimoiy-iqtisodiy tafovutlarini pasaytirish kerak. Ijtimoiy-iqtisodiy jihatdan yetarli rivojlangan, raqobatbardoshlik darajasi yuqori bo'lgan hududlarda soliqqa tortishning oshirilgan stavkasini, depressiv hududlarda esa imtiyozli shartlar miqdorini oshirish muhim vazifalardan hisoblanadi.

7.2. Menejmentning Shvetsiya milliy modeli

Menejmentning Shved modeli "shved sotsializmi" deb ataladi. Shved modeliga shved iqtisodchisi, Nobel mukofoti sovrindori Gunnar Myrdal (1898–1987) asos solgan. G.Myrdal Stokgolm iqtisodiy maktabining asoschisi, iqtisodiy qoloqlikni bartaraf etishning institutsional nazariyasini yaratgan. Deyarli 70yil davomida mamlakat sotsial-demokratlar ta'siri ostida bo'ldi. Bu esa o'z navbatida mamlakatda yuqori turmush darajasi va farovonligini ta'minlab berdi. Shved modeliga ko'ra:

- jamiyat a'zolariga yuqori yashash minimumini ta'minlash va eng zarur bo'lgan taqdirda moddiy yordam berish;
- kambag'allarga ayrim imtiyozlar joriy etish va moddiy ta'minoti yetarli bo'lganlarga bekor qilish;
- fuqarolarga qonun cheklamaydigan istalgan tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanish imkoniyati yaratib berildi;
- fuqarolarning ta'lim, tibbiyot va boshqa ijtimoiy xizmatlardan bahramand bo'lishlari uchun sharoitlar yaratib berish;
- yollanma ishchilar uchun qulay ish sharoiti yaratib berish, ularni bozor iqtisodiyotining salbiy ta'sirlaridan himoya qilish;
- fuqarolarni jinoiy tajovuzlardan himoya qilish;

7.1-jadval

Shvetsiya menejmenti uchun G.Xofstede indeksleri qiymati

Hukumatdan uzoqda bo'lish	Individualizm/kollektivism	Gender tafovutlar	Noaniqlikdan qochish	Kelajakka yondashish yoki strategik fikrlash
31	71	5	29	61

- fuqarolarni davlatning ijtimoiy-siyosiy tamoyillariga mos keluvchi siyosiy huquq va erkinliklarini himoya qilish;
- fuqarolarni siyosiy tayziq va ma'muriy tajovuzlardan himoya qilish;
- g'oyaviy bosimdan xoli ijtimoiy muhit yaratib berish.

G.Xofstede indeksi asosida aniqlangan ko'rsatkichlarga ko'ra Germaniyaning madaniy tafovutlari menejmentning o'ziga xos modeli shakllanishi mumkin.

Xorijiy tajribalardan Shved modeliga nazar tashlasak, bu modelga xos xususiyatlarning bir qancha milliy tomonlarini ko'rish mumkin: bular ratsionalizm, tadbirkorlik, muammolarni inqiloblarsiz, katta sakrashlarsiz tinch yo'l bilan hal eta bilish. Shved modeli shunga asoslanadiki, davlat firmalarning ishlab chiqarish faoliyatiga aralashmaydi, mehnat bozoridagi faol siyosat bozor ijtimoiy-iqtisodiy chiqimlarini iloji boricha minimum miqdorda saqlashi lozim. Modelning yana bir muhim tomoni shundaki, xususiy sektor ishlab chiqarishni maksimal o'stirish, xalqning turmush darajasini yaxshilash, soliqlar tizimi orqali davlat tomonidan olingan foydani iloji boricha ko'proq qismini aholiga qayta taqsimlashni nazorat qiladi. Biroq bunda ishlab chiqarish omillariga ta'sir ko'rsatmaslik kerak (tadbirkorlik faoliyatining erkinligi erkin raqobat, erkin talab va taklif). Bunda asosan jamoa pul jamg'armalari va infrastruktura elementlariga ko'proq yon bosiladi. Bu esa o'z navbatida soliqlar va davlat xarajatlari orqali milliy daromadni bo'linishi, iste'mol qilinishi va qayta bo'lib berilishida davlat roli tobora oshib boradi. Shved modelining yana bir muhim jihati uning yuqori darajada institutsionallashtirishidir.

Ko'pchilik shved tajribasini va uslublarini osongina eksport qilish va uni istalgan mamlakatda hayotga tatbiq qilish mumkin deb o'ylaydi. Lekin har bir mamlakat o'z milliy an'analari, dini, tarixiga ega va shularga qarab ish ko'rishi lozim. Bundan tashqari kimdir shved modeli qotib qolgan va yakunlangan narsa, shvedlar endi hech narsa qilmay yashayverishlari mumkin deb o'ylaydi. Amalda esa bunday emas. Yuqorida ko'rsatib o'tganimizdek, shved modelida doimo o'zgarishlar sodir bo'ladi, chunki dunyodagi har bir o'zgarishga mos harakat qilinmasa ortda qolishi hech gap emas. Biroq shved modeli orqali ko'p mamlakatlar o'zlariga xulosa chiqarib olishlari lozim. Masalan, shved modelining asosiy qismi mehnat bozoridagi faol siyosat tajribasi boshqa mamlakatlar tomonidan qo'llanilishi mumkin. Buning ma'nosi shuki: ishsizlarga faqat nafaqa berib ulkan pul mablag'larini sarf qilishning keragi yo'q, buning o'rniga ishsizlarni qayta tayyorlab, ularning malakasini oshirib mehnatning boshqa turlariga yo'naltirishga qaratiladi.

L.Erxardning "ijtimoiy yo'naltirilgan bozor xo'jaligi" konsepsiyasi va G.K.Myurdal konsepsiyasi o'rtasida ko'pgina umumiy jihatlar mavjud desak mubolag'a bo'lmaydi.

Boshqaruvning Shved modeli AQSh va Yaponiya modellari kabi o'zining samaradorligini amaliyotda ko'rsatib bera oldi. Insonlar orasidagi tenglik shved mehnat jamoasi hamda mamlakatdagi jamiyatning ham farqli jihatidir. O'tkazilgan islohotlar natijasida Shvetsiya daromadlar va gender tabaqalanishi bo'yicha dunyodagi eng past ko'rsatkichga ega mamlakat hisoblanadi. Bugungi kunda shved parlamentida ayollar ulushi 42%ni, hukumatda -50%ni tashkil etadi. Mamlakatdagi 80% ayollarning daromadi bevosita erkaklarga bog'liq emas.

Shved korxonalarida boshqaruv tizimi o'zaro yordam, umuminsoniy qadriyatlarga va insonlarning tengligiga asoslangan. Biznes yuritishda ham jahon amaliyotida kam uchraydigan yondashuv tanlangan bo'lib, biznes, tadbirkorlik va insoniylik o'rtasidagi muvozanat saqlab qolingani. Bu yondashuv insonlarning moddiy ehtiyojlarni qondirishga hirs qo'yishi, inson qadr-qimmatini poymol qilinishining oldini oladi.

Shved menejmentining eng muhim jihatlaridan biri yuqori pog'onadan quyi pog'onagacha bo'lgan zvenoda insonning ish muhitini tushunishi lozimligidir. Shu boisdan ham barcha ishchilar teng ishlashga harakat qiladi. Insonlarning mehnatga munosabati uning korxonadagi kelajagini belgilab beradi.

Korxona rahbarlari o'z mulkini o'zlari idora qilishni istashadi. Menejerlar va quyi pog'ona menejerlari, ishchilar o'rtasidagi qat'iy bo'lmagan ierarxiya, boshqaruvchi mavqeining sezilarsiz ekanligi ham shved menejmentining xususiyati hisoblanadi. AQSh va Yaponiya modellari farqli ravishda korxonalarning tashkiliy tuzilmalari ham norasmiy, puxta rejalashtirilmagan, aksariyat hollarda turli tomondan nazoratni ta'minlab beruvchi matritsiviy tuzilmaga ega.

Xalqaro darajadagi shved kompaniyalarida xorijiy yoki sho'ba korxonalar o'rtasidagi munosabatlar qat'iy bo'lmasdan oddiy shaklda amalga oshiriladi. Shu sababli ham qat'iy rasmiy munosabatlarni talab etadigan AQSh va Yaponiya modellari uchun bu holat ancha tushunarsiz hisoblanadi. Shunday qilib boshqaruv nazoratining juda sust bo'lishiga qaramasdan samaradorlikning juda yuqori darajasiga erishish shved modelining o'ziga xos jihatlaridan biri hisoblanadi.

Shvetsiyaning muhim jihatlaridan biri mamlakatdagi kuchli brendlarga ega bo'lish muvaffaqiyat garovi sifatida qaralishidir. Har bir tadbirkor o'z bozor nishasini topa olishi va foydaga ega bo'lishi muhim hisoblanadi. Buning uchun eng muhimi mijozlar e'tiboriga va sodiqligiga erishish, qulay ishbilarmonlik va biznes hamkorlikni yo'lga qo'yish muhim. Turli segmentlarga xizmat ko'rsatuvchi korxonalar oxir-oqibat inqirozga uchraydi. Aynan shu tamoyil menejerlar va xodimlar o'rtasida ham amal qiladi.

Skandinaviya qadriyatlariga ko'ra korxonada menejer uchun sodiq hisoblangan xodimlarni tayyorlash va tarbiyalash zarur bo'ladi.

Shvetsiyada olib borilgan hukumat siyosati tufayli yuqori texnologiyalar sohasida juda katta muvaffaqiyatga erishildi. Davlat tomonidan telekommunikatsiya bozorida raqobat munosabatlari va shartlari belgilab berilgan, shaxsiy kompyuterlar, aloqa liniyalarini barpo etish davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanadi. Mamlakatda AT sohasiga investitsiyalar kiritish YaIM 8%ini tashkil qiladi. Buning natijasida mamlakatda sohaga oid ko'plab dasturlar ishlab chiqildi va mamlakat to'laligicha "raqamli boshqaruv"ga o'tdi. Internet xizmatlari mamlakatda elektr energiyasi va suv ta'minotidan so'ng uchinchi zaruratga aylangan.

Shvetsiyada menejmentning muvaffaqiyati xalqning milliy stereotiplariga ham bog'liqdir. Kompaniyalarda javobgarlik va mas'uliyat nomarkazlashgan holda bo'lib, barchasi yuqori pog'ona menejerlari o'rtasida taqsimlab berilgan. Menejerlar barcha vazifalarni kotib (kotiba) yordamisiz to'g'ridan to'g'ri xodimlar orqali o'zlari bajarishadi. Kompaniya rahbariyati, yollanma menejerlar, ishchi-xodimlar o'rtasida to'siqning mavjud emasligi, norasmiy munosabatlarning kengligi, biznesga jamoaviy yondashish shved uslubining o'ziga xos jihatidir. Shved tadqiqotchilarining fikricha, ishbilarmonlik amaliyotida insonlarning statusi va egallab turgan lavozimi ahamiyatga ega emas. Shuning uchun ham mehnat jamoasi rahbariyat oldida umuman qo'rquvni his qilmaydi, samarali ishlashi uchun uni jamoa a'zolariga taqqoslash shart emas. Shaxslararo kommunikatsiyada psixologik to'siqlarning mavjud emasligi ishlab chiqarish bilan bog'liq masalalarning samarali hal etilishini ta'minlab beradi.

Ierarxiyaning sustligi shved korxonalarida boshqaruv darajalari juda sodda, mehnat jamoasi esa o'zaro tenglikda deb qaraladi. Menejerlarning mavqei, ijtimoiy statusi ikkinchi darajali hisoblanadi. Aksariyat ish jarayoni norasmiy aloqalardan iborat bo'lganligi sababli tashkiliy tuzilmada ierarxiya aniq qaror topmagan.

Tenglik menejerlar va ishchi-xodimlarning korxonada teng mavqeda qabul qilinishi, norasmiy aloqalarning kuchliligi, muloqot va tushuntirish barcha uchun majburiy emasligi sababli tenglik ta'minlangan. Korxona faoliyatiga doir ishlarning aksariyati norasmiy aloqalarda, ortiqcha byurokratik taomillarsiz amalga oshiriladi.

Shved menejmenti asosan normarkazlashuv tamoyiliga asoslangan. Korxonalarning tashkiliy tuzilmasi vertikal yo'nalishda eng kam ierarxiya va bo'limlar soniga ega. Lateral tuzilmalarning samaradorligi qaror qabul

qilishning jamoaviylik tamoyiliga asoslanganlikdadir. Shvetsiyada milliy an'analarga kuchli e'tibor qaratiladi, shu sababli ham korxona va tashkilotlarda muhim qarorlar jamoa tomonidan muhokama qilinishi kerak. Qaror qabul qilishning bu tamoyili har bir xodimning o'z fikrini bildirishiga, boshqa tomondan qaror variantlarining keng tahlil qilinishiga imkon beradi.

Shved modelining yetarli darajada samarali bo'lishiga qaramasdan, xorijiy hamkorlik va munosabatlarda turli murakkabliklarni keltirib chiqaradi. Nomarkazlashuv tamoyilining sust namoyon bo'lishi uzoq tarixiy ildizga ega, shuning uchun ham shvedlar yuqori mavqe va obro'ga ega hamkorlariga hurmat ko'rsatishmaydi. Bu o'z navbatida xorijiy hamkorlarga nisbatan katta hurmatsizlik sifatida qabul qilinadi.

Xulosa qilib aytganda menejmentning Shved modelining muvaffaqiyati ko'p jihatdan 1950-60-yillardagi ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning eng to'g'ri modelini tanlash bilan bog'liqdir. Ijtimoiy yo'naltirilgan iqtisodiyot modeli bugungi kunda dunyoviy tus olmoqdaki, buni rad etib bo'lmaydi. Bu yo'nalish nafaqat Shvetsiya, balki YeI, qolgan Skandinaviya davlatlari, Isroil, Kanada, Xitoy, Janubiy Koreya, Lotin Amerikasi va Arab davlatlari uchun ham xosdir.

Haqiqatan ham har bir davlat o'zining kelib chiqish tarixi, iqlim sharoiti, geografik-hududiy joylashishi kabi o'ziga xos xususiyatlarga ega. Shuning uchun biror mamlakat joriy etish uchun boshqa biror davlatning modelini ko'chirib olish mutlaqo noto'g'ri ekanligi haqiqatga mos tushadi. Faqat har bir ijtimoiy-iqtisodiy sohani rivojlantirish uchun turli davlat tajribalaridan ijobiy foydalanish maqsadga muvofiqdir.

7.3. Menejmentning Finlandiya milliy modeli

Finlandiya boshqaruv maktabi – bugungi kunda eng yangi va nisbatan yosh hisoblanadi. Mazkur maktab asoschilari mamlakatda uzoq yillar mobaynida milliy iqtisodiyot va korxonalarni samarali boshqarish nazariyasi va amaliyoti bilan shug'ullanib kelgan Timo Santalaynen, Eero Voutilaynen, Pertti Porreni, Iouko X. Nissenlar hisoblanishadi. Fin maktabining asosiy g'oyasi rahbar faoliyatining natijaviyligiga qaratilgan. Boshqaruv avvalo rahbar va uning qo'l ostidagilarini o'zaro aloqasidan iborat bo'lib, tashkilot oldiga qo'yilgan maqsad va vazifalariga erishish uchun moddiy va inson resurslaridan samarali foydalanishga yo'naltirilgan faoliyatdir. Natijaga yo'naltirilgan boshqaruvning asosiy g'oyasi shundan iboratki, hech bir

tashkilot o'z-o'ziga hech qanday qiymat yaratmaydi, chunki u alohida individ va guruhlarining muayyan natijaga yo'naltirilgan faoliyati hisoblanadi.

G.Xofstede indeksi asosida aniqlangan ko'rsatkichlarga ko'ra, Finlandiyaning madaniy tafovutlari menejmentini o'ziga xos modeli shakllanishi mumkin (7.2-jadval).

7.2-jadval

Finlandiya menejmenti uchun G.Xofstede indekslari qiymati

Hukumatdan uzoqda bo'lish	Individualizm/ kollektivizm	Gender tafovutlar	Noaniqlikdan qochish	Kelajakka yondashish yoki strategik fikrlash
33	63	26	59	66

Natijalarga yo'naltirilgan boshqaruv – tashkilotning barcha a'zolari tomonidan ma'qullangan va belgilab olingan maqsad va natijalarni amalga oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv tizimi, g'oyalar va yo'nalishlar majmuidir. Bunda avvalo xo'jalik faoliyatidagi alohida vaziyatlar, insonlarning ijodiy faoliyati, shuningdek, boshqaruv uslubi va usullari muhim ahamiyatga ega.

Natijaga yo'naltirilgan boshqaruv jarayonida mehnat majburiy xarakterga ega bo'lmaydi, ya'ni uning tarkibi, ketma-ketligi, mehnat amalga oshadigan makon va zamon faqatgina rahbar va xodimlar erishgan natijalar orqali asoslanadi.

Finlandiya menejerlari erishgan muvaffaqiyat omillari quyidagilarda o'z aksini topgan:

- natijalarga erishishga ishonch va buning uchun ko'p ishlash zarurligini ongli ravishda anglash;
- o'ziga yuklatilgan vazifalar uchun javobgarlikni his qilishi va xatarli qarorlar qabul qila olish qolibiyligi;
- o'zgarishlarni qabul qila olishi va uni tashkilot maqsadlari uchun boshqara olishligi;
- boshqaruvning shaffoflik tamoyiliga qat'iy amal qilishi, hamkorlikni qo'llab-quvvatlashi va tezkor qarorlar qabul qila olishi;
- barcha vaziyatga tayyor turishi;
- tashkilotdagi o'zgarishlarni anglab olishi va ulardan samarali foydalanishi;
- uzviy ijtimoiy aloqalarni yo'lga qo'yishga tayyorligi;
- umumiy boshqaruvga tayyorligi;
- ishga ijodiy yondashuv;

– o‘z-o‘zini muntazam takomillashtirishi, jismoniy va ruhiy holatini doimo saqlay olishi;

– vaqtdan unumli foydalanishi;

– o‘z-o‘zini va boshqalarni motivatsiya qila olishi;

– kasbiy jihatdan mahoratli mehnat jamoasi bilan ishlay olishi va boshqara olishi;

– dunyoqarashining kengligi.

Faoliyatning natijaviyligi quyidagi omillarga bog‘liq:

– texnologiyalarning jadal rivojlanishi, boshqaruvning takomillashuvi;

– tashkiliy qadriyatlar, rahbarning jismoniy holati va qo‘l ostidagilarning munosabatlarini doimiy o‘zgarib borishi.

Natijalar bo‘yicha boshqaruvda asosiy e‘tibor xodimlarga qaratiladi. Buning asosiy sabablari sifatida quyidagilarni ko‘rsatish mumkin:

– har bir xodim ishda muvaffaqiyatlarga erishishni xohlaydi;

– insonlar juda ko‘p qobiliyatlarga ega bo‘ladilar;

– aksariyat xodimlar mas‘uliyatli bo‘lishga intilishadi va ishdan mamnun bo‘lishni xohlaydilar;

– insonlar ko‘p o‘qishni va doimiy ravishda o‘z bilim va malakasini oshirib borishni istaydi;

– har bir insonning hali foydalanilmagan qobiliyatlari mavjud.

Natijaga yo‘naltirilgan boshqarish bosqichma-bosqich amalga oshiriladi. Bugungi kunda ushbu tizim Finlandiyaning aksariyat korxonalariga joriy etilgan. So‘nggi yillarda erishilgan iqtisodiy sohadagi yutuqlar buning samarasidir.

Finlyandiya – YeIning eng rivojlangan mamlakatlaridan biri. Mamlakatning ustunlik jihati avvalo iqtisodiy jihatdan barqarorligi, sifatli telekommunikatsiya tarmoqlari, umumiy infratuzilmaning yuqori darajada rivojlanganligi, korxona va tashkilotlar, oliy ta‘lim muassasalari, ilmiy – tadqiqot markazlari o‘rtasida uzviy aloqaning mavjudligi bilan ham izohlanadi. Ayniqsa, mamlakat aholisining ta‘lim darajasining yuqoriligi, zamonaviy texnologiyalarning tezda o‘zlashtirilayotganligi va biznes yuritish muhitining soddaligi bilan ajralib turadi.

O‘z-o‘zini nazorat va muhokama qilish uchun savollar

1. Kapitalistik sotsializmning mohiyati nimada?

2. Skandinaviya modelining o‘ziga xos jihatlarini tushuntirib bering.

3. “Shved sotsializmi”ning asosiy yutuqlarini ko‘rsating.

4. Menejmentning Finlandiya milliy modeli qanday afzallik va kamchiliklarga ega?

5. Shvetsiya, Finlandiya uchun G.Xofstede indeksi qanday ko‘rsatkichlarga ega? Javobingizni izohlang.

6. Hukumatdan yiroqda bo'lish darajasi Skandinaviya mamlakatlari uchun qanday imkoniyatlar yaratib beradi?

7. Shved modelining o'ziga xos jihatlarini tushuntirib bering.

8. O'zbekiston sharoitida menejmentning Skandinaviya modelini qo'llashda qanday muammo va to'siqlar mavjud?

8-BOB. MENEJMENTNING OSIYO MODELI

8.1. Menejmentning Yaponiya modeli

8.2. Menejmentning Koreya modeli

8.3. Menejmentning Xitoy modeli

8.1. Menejmentning Yaponiya modeli

Yapon menejmentining asosiy xususiyatlari mamlakatning milliy va madaniy xususiyatlariga bog'liq xolda tushuntiriladi, ya'ni:

1) bir millatlilik va jamiyatning azaliy yopiq tizim sifatida shakllanganligi;

2) ikki jamiyat va dinning ustunligi;

3) hududning kichikligi, doimiy ravishda tabiiy ofatlar, qazilma boyliklarning yo'qligi, xomashyo resurslariga bo'lgan qaramlilik;

4) dzenbuddizm, samuraylarga xos urf-odat, urug'-aymoqchilik, o'zidan katta yoshdagi va yuqori mansabdagi shaxslar oldida ta'zimda bo'lish;

5) urushdan keyin millatning yagona g'oya asosida birlashuvi, milliy g'urning kuchliligi, biznesning ijtimoiy mas'uliyat sifatida qaralishi;

6) boshqaruvga oid yangi konsepsiya va usullarga ehtiyoj sezilishi;

7) yaponlar zamonaviy menejmentning insoniy jihatlari e'tiborga olgan birinchi boshqaruvchilardir. Ular ishlab chiqarishga barchani jalb etgan xolda eng kam xarajatlar evaziga eng sifatli mahsulotlar ishlab chiqarishni yo'lga qo'yganlar;

8) Yaponiyaning boshqaruv tizimi asosan milliy an'analarga va qisman urushdan keyingi Amerika okkupatsiyasi ta'siri ostida shakllangan;

9) menejmentning yapon modeli "biz – bir oilamiz" falsafasiga asoslangan, ya'ni yapon menejerlarining asosiy vazifasi ishchilar bilan yaxshi munosabatda bo'lishga erishish va menejerlar hamda ishchilar bir oila ekanligiga ishonтира olishdir;

10) Yaponiyaning boshqaruv tizimi ishchilarning firmani ulug'lashga chaqiradiki, ishchilar firma uchun o'z jonini qurbon qilishga ham tayyordirlar. Yaponlar to'liq mehnat ta'tilidan deyarli foydalanmaydilar, ish vaqtidan tashqari ishlarni so'zsiz bajaradilar va bu bilan o'zlarining firmaga sadoqatini yuksak namoyon etadilar;

11) boshqaruvning "Biz – bir oilamiz" falsafasi yapon firmalarida ishchilar qo'nimsizligi va ishdan sababsiz qolishga to'liq barham beradi. Statistik ma'lumotlarga ko'ra 1000 ishchiga atigi 25 kun ishdan sababsiz qolish to'g'ri keladi (AQShda – 343 kun, ya'ni 14 marta ko'p);

12)jamoaviylik an'anasi ularning xulq-atvoriga ham kuchli ta'sir ko'rsatgan. Ijtimoiy so'rovlarga ko'ra yaponlarning 70% do'stlari va yaqin kishilarining ishlari va turli bayram-marosimlariga qatnashishga mas'ul ekanliklarini bildirishgan (AQShda- 45%, Angliyada- 36%, Germaniyada- 31%, Fransiya- 12%);

13)yapon menejmentining ajralmas qismi umrbod yoki uzoq muddatga yollash tizimidir;

14)xodimlarning xizmat va kasb martabasi eng avvalo yosh, ish staji, keyin esa qolgan barcha hislatlari e'tiborga olinadi;

15)Yaponiya firma va kompaniyalarida har yili **"kompaniya tashkil topgan kun"** o'tkaziladi, bu o'z navbatida kompaniyaning barcha a'zolarining umumiy manfaatga ega ekanliklarini yana bir bor eslatadi [32].

Urushdan so'ng qisqa davrda yapon boshqaruvchilarining katta yutuqlari ko'pchilikning diqqatini o'ziga tortmoqda. Bu davrda yaponlar an'anaviy boshqarishning tashkiliy tizimini tubdan o'zgartirdilar [32]. Yangi g'oyalar bilan yapon boshqaruviga yangi yosh vakillar kirib keldi. Bular Xonda, Doykay, Matsusita, Kurata, Isizaka, Morita, Ibukalardir. Yapon biznesining yetakchilaridan biri Konosuke Matsusiti boshqarish samaradorligining zarurligiga jamoatchilikning e'tiborini jalb qilib, shunday degan edi: "Hozirgi tadbirkorlik tashkilotlari ijtimoiy hayotni qo'llab-quvvatlashda muhim rol ni bajarmoqda. Oziq-ovqat, kiyim-bosh, uy-joy sharoitlari taqsimot natijasida hammaga yetarli bo'lmoqda. Bu ijtimoiy maqsadlarga erishish uchun har bir korxona taraqqiyot va ishga qobiliyatlilik holatini saqlashi lozim. Biz boshqarish deb ataydigan faoliyat to'la safarbarlikni talab qiladi, bunda insoniy tajriba va intellekt mujassamlashgan. O'zini boshqarishga bag'ishlagan odam, juda hurmatli bo'lib to'la safarbarlik va o'z hayotini qurbon qilishgacha tayyorlikni talab qiluvchi mas'uliyatli lavozimni egallaydi".

8.1-jadval

Yaponiya menejmenti uchun G.Xofstede indekslari qiymati

Hukumatdan uzoqda bo'lish	Individualizm/ kollektivizm	Gender tafovutlar	Noaniqlikdan qochish	Kelajakka yondashish yoki strategik fikrlash
54	46	95	92	91

K.Matsusitining ijodiy izlanishlari o'ziga xos bo'lgan "Yapon boshqarish tizimi"ni yaratish bilan tugadiki, boshqarishning bunday yapon tizimini, Amerika modeli ega bo'lmagan bir qancha konsepsiyalar belgilaydi. Ulardan eng muhimi umrbod yoki uzoq muddatga ishga qabul qilish jarayonidir. Shuningdek, boshqarishda rahnamo nazariy kuchli va amaliy

qo'llanadigan konsepsiyalarga ega bo'lishi, jazolash va izza qilishga chek qo'yish, mojaroga yo'l qo'ymasligi, maqsadni aniq ko'rish, erkinlik hissiga ega bo'lishi kerak. Yaponiyada tashkil etilgan "Sifat to'garaklari" ham ulardagi boshqarish uslubini boshqalardan ajratib turadi. Bu to'garaklarda oddiy ishchidan tortib, korxona rahbarigacha ijodiy g'oyalar bilan qatnashishi, izlanish va tashabbuskorlik, kerak bo'lsa o'zini qurbon qilishi bilan boshqa xorijiy, an'anaviy boshqarishlardan ajralib turadi.

Bugungi kunda Yaponiyada korxonalarning o'ziga xos tashkiliy tuzilmasi kayratsular tashkil topgan. **Kayratsu** – firma va kompaniyalarning barqaror moliya-sanoat guruhlariga birlashuvidir [49]. Yaponiyaning 100 yirik firmasining 70 tasi kayratsu ishtirokchisidir. Kayratsuning asosiy xususiyatlari:

- o'z moliya tizimining mavjudligi;
- aksiyalarning o'zaro savdosi va foydalanilishi;
- yirik va istiqbolli loyihalarni amalga oshirishda firmalarning o'zaro birlashuvi.

Yaponiyada ishlab chiqarishning uzluksiz tizimi joriy etilgan bo'lib – kanban deb ataladi. Kanban tizimi amaliy jihatdan murakkab bo'lib uning o'ziga xos xususiyatlari sifatida quyidagilarni olib qarashimiz mumkin:

- barcha mahsulotlar va tovarlar iste'molchiga faqat zarur bo'lgan vaqtdagina yetkazib beriladi va o'z navbatida xomashyo materiallar ham bir kunda bir necha marta tashib keltiriladi;

- AQSh kompaniyalarida TMZlar birligi 10–20 marta almashinsa, kanban tizimida – 50-100 marta almashinadi;

- ishlab chiqarish zaxiralarini imkon qadar kamaytirish ishlab chiqarish muammolarini aniqlash va ularning samarali yechimini topish imkonini beradi;

Ishlab chiqarish zaxiralarining ko'p miqdorda to'planib qolishi o'z navbatida ishlab chiqarish jarayonida brak maxsulotlar, mashina va uskunalarning to'tab qolishi, maxsulot sifatining pasayishi, ishdan chiqishi kabi muammolarning o'z vaqtida aniqlanmasligin keltirib chiqaradi.

Yaponiyaning sifatni boshqarish tajribasi ishning sifatini oshirish hech qachon tugamasligini ko'rsatadi. 1945-yilda Yaponiya vayron bo'lgan, sanoati to'liq ishdan chiqqan edi. Biroq, 1950-yillardan boshlab sifatni boshqarish bo'yicha Amerikaning E.Deming va J.Juran tajribalari yapon mutaxassisleri tomonidan Yaponiya sanoatida muvaffaqiyatli qo'llanila boshlandi. E.Demingning texnologik jarayonni boshqarish uchun nazorat kartalari faol qo'llanilgan.

Sifatni boshqarishga Yaponiyaning yondashuvi bir qator o'ziga xos xususiyatlarga ega, biroq qiyosiy tahlil uning nazariy qoidalari jahon tajribasi bilan umumiy xususiyatga egaligini ko'rsatmoqda. Bu konsepsiya to'liq va to'g'ri tatbiq qilingan ilg'or xorijiy firmalarning sifatni boshqarish tizimlari

bir-biriga o'xshash, ularni qo'llash va rivojlantirish mexanizmlarida ham umumiylik mavjud.

Sifatni boshqarishga Yaponiya yondashuvining o'ziga xos xususiyatlari:

- barcha bo'linmalarda mehnat jarayonlari va natijalarini doimiy takomillashtirish;

- mahsulotning sifatini emas, balki jarayonlarning sifatini nazorat qilish;

- nuqsonlarga yo'l qo'yilish ehtimohni bartaraf qilish;

- oldingi operatsiyadan keyingisiga o'tishda yuzaga keladigan muammolarni tadqiq va tahlil qilish;

- «Sening iste'molching – keyingi ishlab chiqarish operatsiyasini bajaruvchi» tamoyilini ilgari surish;

- bevosita ijrochining zimmasiga mehnat natijalarining sifati uchun javobgarlikni yuklash;

- inson omilidan faol foydalanish, ishchilar va xizmatchilarning ijodiy salohiyatini oshirish.

“Yapon mo'jizasi” ning asosiy g'oyasi — har qanday sohada ilg'or texnologiyalarni qo'llashdir. So'nggi yillarda sifatni boshqarish tizimini ishlab chiqishning o'ziga xos xususiyati iste'molchilar va ta'minotchilar bilan aloqalar tizimini uning tarkibiga kiritishdir.

Sifatni navbatdagi oshirish muammosini hal qilish yo'llarini firmalarning rahbarlari ta'minotchilar, ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilarning bir- biriga ishonchi va hamkorligida ko'radilar. Bunda xoh ta'minotchi yoki iste'molchi, xoh ishlab chiqaruvchida yuzaga kelgan kamchiliklarni aniqlash va ularni qisqa vaqtda bartaraf qilishga o'zlarini mas'ul deb biladilar.

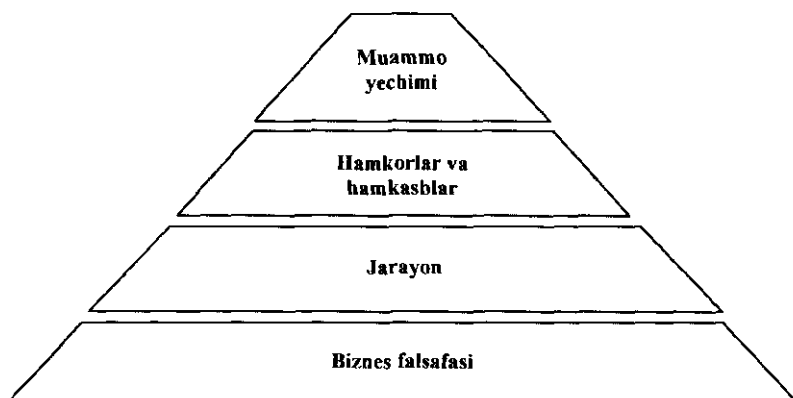
Buyurtmachi bilan uzoq muddat ishlovchi shaxsiy pudrat tarmoqlarini tashkil qilish amaliyoti e'tiborga loyiq. Hatto erkin raqobat sharoitlarida ham mazkur tamoyilning samara berishi Yaponiya firmalarida isbotlangan.

Ta'minotchilarning shaxsiy tarmog'ini tuzish buyurtmachilarga ham jiddiy vazifalarni yuklaydi. Ular sifatni ta'minlashning amal qilinayotgan tizimlari, mahsulot sifatining nazoratini yo'lga qo'yish, ishlab chiqarish quvvatlarini modernizatsiyalash kabi ishlarda moliyaviy, texnik va tashkiliy yordam ko'rsatish orqali pudratchi korxonalar bilan bog'langan. Bu maqsadda mahsulot sifati sohasida ta'minotchilar ishlarining hofatini, ishlab chiqarish imkoniyatlari, xodimlarni tayyorlash hamda o'qitishni o'rgar ish, etkazib berilayotgan mahsulotning sifatiga bog'hq bo'lgan boshqa tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirishni ko'zda tutgan maxsus dasturlar ishlab chiqiladi. Mahsulot sifatini oshirishning yo'llarini hamkorlikda izlashga asoslangan ta'minotchilar bilan o'zaro ishonch munosabatlari mavjud

bo'lganda vaqt va vositalarni sezilarli darajada tejaydigan, ta'minotchi — firmadan kelayotgan materiallar va detallarning kirish nazoratini o'tkazish uchun kerak bo'lgan Yaponiyada keng tarqalgan o'zaro ishonch tizimiga o'tish mumkin.

Yaponiya mutaxassislarining fikriga ko'ra, ishni majburiyatlar mantig'ini himoya qilishdan emas, balki ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilishdan boshlash, hamkorlikdagi izlanishlar, jamoaning qarorlariga tayanish kerak.

Bugungi kunda Yaponiyada 7 mln kichik korxonalar mavjud bo'lib, band aholining 80% i, sanoatning 40-70% ni ishlab chiqaradi. Bu aksariyat to'qimachilik, tikuvchilik, ehtiyot qismlar, qurilish materiallari ishlab chiqarishni o'z ichiga oladi. Sifatni boshqarishning Yapon tajribasini umumiy holda 4 pog'onadan iborat model ko'rinishida tasvirlashimiz mumkin.



8.1-rasm. Yaponiya korxonalarida sifatni boshqarish modeli

Biznes falsafasi – Yapon korxonalari uchun xos bo'lgan korporativ madaniyat bo'lib, jamoaning foydani oshirish, jamiyatga naf keltirishga intilishlarini ifodalaydi. Kompaniyalarning biznes falsafasi uning missiyasida aks etadi. Masalan, “Komatsu Bane Kogyo” kompaniyasining missiyasi quyidagicha: “Bizning yuqori sifatli prujinalarimiz mijozlarning aniq ehtiyoji va ularni har tomonlama e'zozlash asosida yaratiladi” [42].

Jarayon – har qanday biznesning muvaffaqiyati eng avvalo sifatli tashkil etilgan biznes-jarayonlardan iborat. Yaponiyaning har qanday kompaniyasida sifatni ta'minlashning quyidagi usullariga doimiy amal qilinadi:

– xeydzunka – ish faoliyatida doimiylikni ta’minlash, ya’ni xodimlarning ish yuklamasi har doim bir xil saqlanishi kerak;

– seiri (kerakli va keraksiz ashyolarning alohida saqlanishi) – ish joyi yoki korxonaning doimiy ravishda tartibga keltirilganligi, keraksiz narsa buyumlarning bo’lmasligi;

– seiton (tartib qoida, batartiblik, saranjom-sarishtalik) – ish faoliyatining batartibligi bo’lib, zarur narsalarni tezda topish va foydalanish imkoniyatini yaratish;

– seiso (toza-ozodalik) – ish joyi yoki korxonada tozalikka qat’iy rioya qilish;

– seiketsu (tartib qoidalarining ishlab chiqilganligi, standartizatsiya) – dastlabki uchta qoidani amalga oshirish uchun sharoitlarning mavjudligi, qoida va turli cheklovlarning ishlab chiqilganligi;

– Sitsuke (odat tusiga aylanish) – xodimlarning vazifalarni to’laqonli, sifatli va o’z vaqtida bajarishini odat tusiga aylantirish.

Xodimlar va hamkorlar – Yapon korxonalarida sifatni ta’minlashning yana bir muvaffaqiyat keltiruvchi omili xodimlar va hamkorlarga strategik resurs sifatida yondashishdir. Yaponiyada korxonalar nafaqat ish joyi, balki xodimlar uchun uy, oila ham hisoblanadi. Shuning uchun xodimlar o’rtasida ijobiy muhit, shinam ish joyi, o’zaro ishonch va sadoqat tuyg’ulari shakllanishiga alohida e’tibor qaratiladi. “Tokio Titanium” korporatsiyasida har kuni ertalab “Mahsulotga sifat, xodimlarga mehnat kayfiyati ” da’vati yangraydi.

Bundan tashqari yapon korporatsiyalarida sifatni ta’minlashning muhim omillaridan biri “umrbod yollash” tizimi bo’lib, “Komatsu Bane Kogyo” korporatsiyasida eng yoshi katta ishchi 74 yoshga kirgan [42].

Muammoning yechimi – Yaponiya kompaniyalarida “dalillar asosida qaror qabul qilish” tamoyili muhim hisoblanadi. Shuning uchun ham ish faoliyatida nazorat kartochkalari, grafiklar, diagrammalar, Isikava diagrammasi, Pareto qoidasi kritik yo’l kabilar keng qo’llaniladi. Muammolarni hal etish uzluksiz takomillashtirishda ham o’z aksini topadi.

8.2. Menejmentning Koreya modeli

Koreya menejmenti boshqa milliy modellardan ilg’or xorijiy amaliyotni iqtisodiyotning barcha sohalariga joriy etishi bilan farqlanadi. Ya’ni koreya menejmenti yaponiya menejmentining eng mukammal elementlarini boshqaruvning barcha jabhalariga tizimli ravishda yaxlit qo’llagan

amaliyotdir. Bu o'z navbatida koreya modelining o'ziga xosligi, mustaqil model sifatida olib qaralishiga asos bo'ladi.

G.Xofstede indeksi asosida aniqlangan ko'rsatkichlarga ko'ra Yaponiyaning madaniy tafovutlari menejmentning o'ziga xos modeli shakllanishi mumkin (8.2-jadval).

8.2-jadval

Koreya menejmenti uchun G.Xofstede indeksleri qiymati

Hukumatdan uzoqda bo'lish	Individualizm/ kollektivizm	Gender tafovutlar	Noaniqlikdan qochish	Kelajakka yondashish yoki strategik fikrlash
60	18	39	85	91

Ikkala jahon urushini ham yutqazganlar safida qarshi olgan Koreya iqtisodiyoti juda achinarli holga kelgan edi. YalM o'sish surati aholining yuqori darajadagi usish sur'atlaridan juda ortda qolib ketgan, qishloq xo'jaligi xonavayron bo'lgan, eng achinarlisi foydalanilayotgan qazilma boyliklarning aksariyati mamlakatning ikkiga bo'linishi natijasida Shimoliya Koreyaga o'tib ketgan edi.

Koreya modelini o'rganishga qator omillar mavjud. *Birinchidan*, bu juda qisqa muddat (30-40 yil) ichida qoloq agrar jamiyatdan industrial jamiyatga to'liq o'tishga erishishidir. *Ikkinchidan*, iqtisodiyotning an'anaviy tarmoqlari(kemasozlik, po'lat quyish, baliq sanoati)ni yanada rivojlantirish orqali jahon darajasida ham etakchilikka erishish, industrial jamiyatning eng muhim tarmog'i hisoblangan yuqori texnologiyalar, biotexnologiya va elektronika bo'yicha ham etakchi mamlakatga aylandi. Uchinchidan, davlatning faol aralashuvi, yirik korporatsiyalar bilan davlat-xususiy mulk sherikchiligi asosidagi hamkorlik munosabatlari va qo'llab-quvvatlanishi iqtisodiy o'sishning juda yuqori suratlarini ta'minlab berdi va Janubiy-Sharqiy Osiyoning qator mamlakatlari uchun "*Osiyo yo'lbarzlari*" atamasini olib kirdi.

– **Tashqi omillar** – AQShning keng ko'lamli iqtisodiy yordami, xorijiy kompaniyalarning roli(yniqsa, yapon kompaniyalari), eksportga yo'naltirilgan iqtisodiy siyosatning ustunligi;

– **Iqtisodiyotga davlatning faol aralashuvi** – yirik davlat arboblarning davlat siyosatiga faol aralashuvi, yirik biznesning siyosiy vakillar tomonidan tashkil qilinishi, tadbirkorlik faoliyati va banklarning uzviy aloqasi, boshqaruvning barcha daraja va pog'onalarida "ustoz-shogird" tizimining yo'lga qo'yilishi;

– *Resurslardan samarali foydalanish* – arzon va yuqori malakali ishchi kuchining mavjudligi, mehnat munosabatlarini qat’iy tartibga solishning mavjudligi

– *Tashkiliy madaniyatning ta’siri* – Konfutsianlik an’analarning ustuvorligi, guruhlar garmoniyasi (guruhlarda ishlashning yuqori samara berishi), kasbiy va xizmat martabasiga intilishning yuqoriligi, shaxsiy kareraning muhim hisoblanishi.

– *Biznes yo’nalishi* – milliy chebol modelining ustuvorligi, mulkdorlar va menejerlar o’rtasida tadbirkorlik g’oyalarining ustuvorligi va paternalizm [34].

Koreyada oilaviy biznesning o’ziga xos shakli “chebol” juda keng tarqalgan. Bu moliyaviy va ma’muriy nazorat to’laligicha ma’lum oilaga tegishli bo’lgan mulk bo’lib, o’rta pog’ona menejerlari tomonidan boshqariladi. Aynan mulkdor yoki yuqori pog’ona menejerlari faoliyatining sustligi, oilaviy va qarindoshlik rishtalarining kuchliligi sababli chebollar juda katta samaradorlikni namoyon qiladi.

Bundan tashqari Koreya menejmentining yana bir muhim jihati kollektivism va individualizm o’rtasida juda mukammal muvozanatning saqlanganligi hamdir. Osiyo xalqlariga xos bo’lgan “kuchli kollektivism – barchasi jamiyat manfaatlar uchun xizmat qilishi, alohida shaxs manfaati ahamiyatsiz” ekanligini ilgari suruvchi tamoyil va AQSh ta’sirida shakllangan mutloq individualizm, barcha narsa shaxsiy maqsadlar va shaxsiy manfaatlar uchun xizmat qilishi lozim” tamoyili Koreya kompaniyalarining hayot tarziga aylangan. Koreya Respublikasida eng asosiy e’tibor korporativ madaniyatga, mehnat jamoasining muvaffaqiyatiga qaratilgan, shu bilan birga mehnat jamoalari ichida eng mahoratli, kasbiy va xizmat martabasida ulkan yutuqlarga ega xodimlar doimiy rag’batlantiriladi va ulug’lanadi. Shu sababli ham kompaniyalarda aksariyat qobiliyatli, bilimli va o’z kasbining mohir egalari ishlaydilar [24].

Koreya modelining muhim jihatlaridan biri iqtisodiyotda biznesning o’ziga xos tashkiliy tuzilmasi chebollar – xususiy mulkka asoslangan yirik oilaviy korporatsiyalarning mavjudligidir. Koreya menejmenti bugungi kunda bir vaqtning o’zida “vesternizatsiya” va “yaponlashuv” jarayonini boshidan kechirmoqda.

1948–1987-yillardagi harbiy diktatura mamlakatda individualizm ruhini kuchaytirdi. Bu davrda Koreya taraqqiyotning barcha jabhalariga yapon modelini keng joriy eta boshladi. Koreyada ham xuddi Yaponiya singari kichik biznesni qo’llab-quvvatlash keng tus oldi. Eksportga yo’naltirilgan faoliyatni soliq imtiyozlari, turli investitsiyalar ta’sirida yirik eksportga yo’naltirilgan mahsulot ishlab chiqaruvchi kompaniyalar soni ortib bordi. 1980-yildan boshlab kompaniyalar keng miqyosli diversifikatsiyalashuv yo’liga o’tdi va Yaponiyani dzaybats modelini

takrorladi. Yaponiyaning bevosita ta'siri hamda konfutsianlik an'analari koreya menejment uslubida quyidagi tendentsiyalarga olib keldi:

- mamlakatning tashkil topishidan bugungi kungacha bo'lgan davr mobaynida koreya kompaniyalari soni va hajmi ortishi bilan boshqaruvning yapon modeliga o'xshashlik ortib borgan;

- globallashuv natijasida Koreya kompaniyalarida boshqaruv uslubi o'ziga xos yangi uslubga konvergentsiyalashdi, natijada o'ziga xos milliy boshqaruv uslubi shakllandi;

- yaponiyaning "umrbod yollash" koreyslar tomonidan nisbatan engil mezonlar asosida tashkil qilinib, xodimlar istalgan vaqtda ishdan bo'shashi, ma'qul bo'lmagan yoki ish haqi qoniqtirmagan hollarda boshqa ishga o'tishi mumkin;

- yuqori pog'ona menejerlari kompaniya uchun muhim bo'lgan qarorlarni qabul qilishda avtoritar uslubga asoslanadi;

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, yaponlarga nisbatan koreyaliklar individullik darajasi yuqoriroq. Bundan tashqari yuqori lavozimlarda ishlashda qarindoshlik rishtalari muhim ahamiyatga ega bo'lgan holda Koreya menejmentining tashkiliy tuzilmalarida individuallik va ierarxiya jihatlari guruh dinamikasini yaqqol namoyon qilmaydi. Shu sababli ham G.Xofstede tadqiqotlarida aksincha, individualizm/kollektivizm indeksi mos ravishda 18 (Koreya) va 46 (Yaponiya) ga teng bo'lgan holda koreyada kollektivizmning kuchli namoyon bo'lishi aniqlangan. Shu bilan birga koreyada hukumat va aholi o'rtasidagi masofaning tarqoqligi ham sust bo'lib, Xofstede indeksi 60 ga teng. Noaniqlikdan qochish darajasi ham juda yuqori, chunki ular har doim ham qarindoshlik rishtalari yuqoriligi sababli istalgan narsa haqida ko'proq ma'lumot olishni ma'qul ko'rishadi.

Ierarxiya darajasi koreya ishbilarmonlik muhiti uchun xos bo'lib, an'anaviy konfutsianlik an'analarga tayanadi. Ushbu munosabatlar vertikal tuzilma sifatida besh turda namoyon bo'ladi: rahbar – bo'ysunuvchilar, ota – o'g'il, er-xotin, aka-uka, do'stlar. Bu kabi qat'iy ierarxiya ikki tomon o'rtasida ma'lum ijtimoiy va siyosiy mavqeni aniqlash imkonini bermaydi.

Odatda koreyslar muloqot jarayonida ikkinchi tomonning qanday darajaga yoki mavqega ega ekanligini bilishga intiladi. Bunda asosiy mezon ikkinchi tomonning yoshi, jinsi, ma'lumot darajasi, kasbi va kasb martabasi hisoblanadi.

Ierarxiya darajasining kuchliligi koreya menejmentining yutuqlaridan biri hisoblanadi. Chunki har qanday jamiyatda ham intizomli ishchi kuchi va bo'ysunuvchilar, topshiriqlarning muhokama qilinmasdan bajarilishi, ma'muriy vakolatlarning aniq belgilab berilganligi, hech qanday sababsiz rotatsiya va martabaning tushirilishi bugungi kunda Koreyaning eng barqaror mamlakat darajasiga olib keldi. Albatta bugungi kunga kelib koreya menejmenti ham ortiqcha ierarxiya samarasi bois siyosiy va boshqaruv

sohalarida kasbiy martaba, tashabbus va mjodiy yondashuv bilan bog'liq turli inqirozlarni boshidan kechirmoqda. Ayniqsa, qobiliyatli yosh menejerlar xorijiy mamlakatlarda osonlik bilan rahbar lavozimlarida yoki yuqori martabaga erishishlari mumkin, ammo Koreya menejmentida buning umuman imkoniyati yo'q.

An'anaviy tartib-qoida va intizomdan chetlanish har qanday sharoitda ham xodim obro'si va nufuzining yo'qolishiga olib keladi. Shu sababli ham xodim yoki rahbar qanchalik qobiliyatli bo'lmasin, jamiyat yoki mehnat jamoasi qarshisiga chiqa olmaydi.

Mehnat munosabatlarida koreyslar juda mehnatsevar hisoblanadi. Konfutsianlik ham insonlarni umr bo'yi mehnat qilishga, intizom va jamoa bo'lish ishlashga da'vat qilgan. Aynan bu xususiyat koreys jamiyati uchun "iqtisodiy mo'jiza" bo'lib xizmat qildi. Ayniqsa, 1990-yillar ko'chib kelgan AQSh, Rossiya, Qozog'iston, O'zbekiston koreys diasporalari o'zining mehnatsevarligi bilan ajralib turadi.

Chebollarning keng tarqalganligi sababli oilaviy an'analar ko'pgina kompaniyalar darajasiga etib borgan. Oilaviy an'analar kompaniyalarda ikkitomonlama ahamiyatlidir. Bu bir tomondan rahbar topshirig'ini muhokama qilmaslik, so'zsiz bajarish, kelgusida ish haqini oshirish talabi bilan chiqmaslikni talab etsa, ikkinchi tomondan xodimning ijtimoiy himoyasini ham ta'minlab beradi. Yuqori malakali erkak ishchilar kompaniyada bir umr ishlashi, ijtimoiy himoya qilinishi, davlat tomonidan ko'rsatilmaydigan turli ijtimoiy sug'urta va qo'llab-quvvatlash xizmatlaridan foydalanishi, o'ta jiddiy masalalardagina ishdan bo'shatilishi mumkinligi tabiiy hol. Xodimlarning mobillik darajasi ham yuqori bo'lib, uzoq davr mobaynida bo'limdan-bo'limga, filialdan-filialga, hududdan-hududga ko'chib yurishi mumkin. Agarda menejer kompaniya darajasida boshqa bo'lim yoki hududga ishini ko'chirgudek bo'lsa, o'zining jamoasini ham ko'chirib ketishi va xuddi ilgargidek ishlashi mumkin.

Xodimlarning xizmat va kasb martabasi avvalo ularning ish stajiga bog'liq. Barcha xodimlar etarli darajada ish stajiga ega bo'lishi uning xizmat yoki kasb martabasining oshirilishini juda yaxshi biladi. Bu an'ana xodimning uzoq muddat samarali, barqaror va tashkiliy madaniyatga sodiq holda ishlashini rag'batlantiradi. Biroq zamonaviy Koreya amaliyotida bu an'anadan chetlashish ko'p uchraydi.

Koreya menejmentida davlatning roli ham juda katta. Ayniqsa, Etatizm sharq xalqlariga xos bo'lib, juda qadrlanadi. Har qanday sharoitda ham yirik kompaniyalarda hoh menejerlar, hoh oddiy ishchilar bo'lsin, birinchi darajada davlatga bo'ysunishni afzal biladi. Davlatning iqtisodiyotga va boshqaruvga faol aralashuvi har doim ham ijobiy deb qaraladi va bu o'z samarasini bermoqda. Mamlakatdagi tartibsizlik, qashshoqlik har doim ham davlatning kamchiligi deb qaraladi. Bu an'ana hozir ham saqlanib qolmoqda.

Bugungi kunda zamonaviy Koreya davlatchiligi Li Myon Bak, Mun Chje In kontseptsiyalari asoslangan holda rivojlanmoqda. Bu ijtimoiy paternalizm yo'nalishi "chjenomiks (J-nomics)" deb ham nomlanadi[15,23]. "chjenomiks" davlatchilik an'analarini saqlab qolgan holda aholini ijtimoiy-qo'llab-quvvatlashni (Koreya Respublikasida ijtimoiy himoya va sug'urta masalalari to'raligicha kompaniyalar tomonidan amalga oshirilgan), faol ijtimoiy siyosat va chebollarning siyosiy va ijtimoiy sohadagi rolini cheklashni ilgari surmoqda. Iqtisodiy sohadagi modernizatsiya tizimli ravishda yirik, o'rta va kichik biznesdagi boshqaruv jarayonlarini qamrab olmoqda. Ayniqsa 2008 yildan keyingi siyosiy modernizatsiya tendentsiyalari mamlakatning har qanday jabhada ilmiy-texnik salohiyatini belgilab olishga qaratilgan. Bunda eng avvalo an'anaviy sanoat tarmoqlari (qora va rangli metallurgiya, kemasozlik, "aqilli energetika") va yuqori texnologiya (AT, robototexnika, nanotexnologiya, yangi avlod elektronikasi)li ishlab chiqarishni yo'lga qo'yishni ko'zda tutadi.

Koreya menejmentida davlat rolining ortib borishi yangi iqtisodiy yo'nalishning uchta muhim jabhalarini qamrab olgan.

Birinchidan, yoshlar o'rtasida ishsizlik darajasini pasaytirish, (bugungi kunda bu ko'rsatkich 11% dan yuqoridir). 2014–2019 yillar mobaynida Koreyada davlat xizmatlari ko'rsatish bo'yicha 800 mingdan ortiq ish o'rinlari yaratildi, yana 300 ming kishi to'liq bo'lmagan ish bilan ta'minlandi. *Ikkinchidan*, kam daromadga ega aholini ishsiz yoshlar (18-34 yosh), 5 yoshgacha bolasi bor ota-onalar va qashshoq pensionerlar kesimida yosh toifasi bo'yicha subsidiyalash. *Uchinchidan*, mamlakatda chebollarning ijtimoiy-siyosiy rolini cheklash. Bunda eng asosiysi chebollarning yuqori pog'ona rahbarlarining daxlsizlik huquqini to'liq bekor qilish, ijtimoiy huquqlarini cheklash orqali davlatning ustuvorligini ta'minlash. Mazkur masalar oxirgi o'n yil ichida eng shov-shuvli va juda murakkab siyosiy masala bo'lib kelmoqda. Bu avvalo ushbu islohotning jamiyat tomonidan to'liq tan olinishini ham talab etadi.

Shu bilan birga mehnat munosabatlarini tartibga solish ham koreya menejmentining og'riqli nuqtalaridan biri bo'lib kelmoqda. Ishchilarni yollash va ishdan bo'shatish masalalariga davlat tomonidan qat'iy talablarning ishlab chiqilishi tadbirkorlarning o'z ishlab chiqarish faoliyatini oqilona tashkil qilishga to'sqinlik qilmoqda. Mamlakatda innovatsion texnologiyalarning shiddat bilan joriy etilishi va innovatsion ishlab chiqarish suratlari bu masalaga salbiy yondashadi. Chunki oxirgi 10-15 yil ichida mehnat munosabatlari sababli Koreya Respublikasining global raqobatbardoshlik indeksi 2007-yilda 7 o'rindan 2018-yil 27 o'ringa, 2019-yilda esa 28 o'ringa tushib ketdi [29].

Ko'pchilik tadqiqotchilar tomonidan Koreya menejmentining ierarxiya, avtoritar uslub, kuchli markazlashuv jihatlarini alohida ajratib ko'rsatishadi.

Albatta bu ayrim kompaniyalar darajasida, asoson chebollar misolida olib qaralganda to'g'ri bo'ladi. Qaror qabul qilishning avtoritar uslubi koreys kompaniyalarining juda tez va qat'iy harakat qilishini, loyihani uzoq vaqt muhokama qilish muammosidan xalos qiladi. Ammo bu qarorning butun jamoa tomonidan to'g'ri anglanishini ham talab etadi. Shuning uchun ham xodimlar va rahbar o'rtasida kompaniyaning eng muhim jabhalariga oid masalalar shaffof hisoblanadi.

Moliyaviy qarorlarni qabul qilish markazlashgan tartibda amalga oshiriladi va yuqori pog'ona menejerlari tashkil qilgan maslahat guruhi tomonidan juda qattiq nazorat qilinadi. Ayniqsa bu borada "avval zarar ko'rish, keyin esa qoplash yoki avval muammoni yaratish, keyin esa hal qilish" tamoyili ustunlik qiladi. Qaror qabul qilishning pummi (pummi), uslubi yaponlarning ringi uslubidan kelib chiqqan. Biroq, pummi avvalo kompaniyalarning barcha loyihalarini ishlab chiqishga hamda qaror uchun mas'ullarni belgilab olishga qaratilgan. Qaror qabul qilingach, barcha mas'uliyat va javobgarliklar markazlashtirilgan tartibda ham qilinadi.

Chebollari tizimida qarorlar kompaniya etakchilari tomonidan qabul qilinadi. Ayniqsa, kompaniyaning tashkilotchilari qarorlarni oila davrasida muhokama qilishni, erkaklar tomonidan hal qilinishini ma'qul ko'rishadi. Qaror qabul qilishda ham in'va (in'vhn) tamoyili ustunlik qiladi. Bu shuni anglatadiki, qaror qabul qilishda nafaqat kompaniya xodimlari, balki oila a'zolari ham teng huquq va nufuzga ega emas. Xodimlarning xohish-istaklari va ehtiyojlari menejerlar tomonidan doimiy ravishda o'rganilib boriladi va yodda saqlanadi [55].

8.3. Menejmentning Xitoy modeli

G.Xofstede tadqiqotlari o'tkazilgan 23 ta mamlakatda ko'rsatkichlar umuman iqtisodiy taraqqiyot bilan bog'liq emasligi aniqlangan. Ayniqsa konfutsiylik an'analari tarqalgan mamlakatlarda G.Xofstede indeksi o'rtachadan yuqori bo'lmagan. Aksincha, ko'rsatkichlarning sinergiya samarasini vujudga keltiruvchi "qutb" mavjud bo'lib, taniqli tadqiqotchi sotsiolog Maykl Xerris Bond – «konfutsiylik dinamikasi» deb ataydi. Chunki Xofstede tadqiqotlarida ishtirok etgan tadqiqotchilarning aksariyati konfutsianlik falsafasidan bexabar, ushbu tamoyillarning inson hayotida bu darajada ahamiyatga ega ekanligini tasavvur ham qilishmagan. G.Xofstede M.X.Bond tomonidan aniqlangan ushbu ko'rsatkichni o'z so'rovnomasiga kiritishni taklif qildi va "*Kelajakka yondashish yoki strategik fikrlash*" indeksini kiritdi [57]. Ushbu indeksning asosiy parametrlariga pragmatik yondashuv, bir vaqtning o'zida bir nechta asosli qaror variantlarining mavjud bo'lishi, rost va yolg'onning har qanday vaziyatda turlicha kombinatsiyalashuvi, har qanday o'zgarishlarga tayyorgarlik,

munosabatlarning qat'iy ierarxiyasi, sabrlik va ehtiyotkorona yondashish, shaxsiy barqarorlik va qat'iylilik. Kelajakka yondashish yoki strategik fikrlash konfutsiylik an'analariga e'tiqod qiluvchi barcha mamlakatlar uchun xos bo'lib, ayniqsa Xitoyda yaqqol namoyon bo'ladi.

Menjementning Xitoy modelini tavsiflashda avvalo uning Yaponiya va AQSh kabi mamlakatlar bilan taqqoslash zarur. Chunki, AQSh va Yaponiya modellari boshqa modellar uchun o'ziga xos "qutb"lar hisoblanadi. G.Xofstede indeksi asosida aniqlangan ko'rsatkichlarga ko'ra Xitoyning madaniy tafovutlari menjementning o'ziga xos modeli shakllanishi mumkin.

8.3-jadval

Xitoy menejmenti uchun G.Xofstede indeksleri qiymati

Hukumatdan uzoqda bo'lish	Individualizm/ kollektivizm	Gender tafovutlar	Noaniqlikdan qochish	Kelajakka yondashish yoki strategik fikrlash
80	20	50	60	118

"Individualizm/kollektivizm" indeksiga ko'ra Xitoy (20) yuqori darajada jamoaviy madaniyatga ega mamlakat hisoblanadi. Umuman olganda Xitoyda ham Yaponiya, Koreya va boshqa Osiyo mamlakatlari kabi oila asosiy rol o'ynaydi. Ishonch hosil qilmagan taqdirda xitoyliklar notanish yoki qarindoshligi bo'lmagan shaxslar bilan kamdan-kam guruhda birlasha oladi. Xitoy oilaviy rishtalarga asoslangan kollektiv jamiyat hisoblanadi.

Hukumatdan uzoqda bo'lish indeksi (80) ning yuqoriligi vakolatlarining sust taqsimlanganligi, qat'iy vertikal ierarxiya munosabatlari bilan izohlanadi. xitotsy menejerlari qo'l ostidagilar bilan juda aniq belgilangan masofani saqlashadi. Rahbar va xodimning ishdan keyingi munosabatlari, do'stona aloqalar Xitoy menejmenti uchun xos emas.

"Xitoy menejmenti" ayniqsa xorijiy mamlakatlarda juda taniqlidir. Xitoy modelining shakllanishi uzoq tarixiy davrni bosib o'tgan. Tadqiqotchilarning fikricha modelning muvaffaqiyati quyidagi uchta vaziyatga bog'liq:

- tarixiy davr mobaynida barcha iqtisodimiy va ijtimoiy munosabatlar davlatning siyosiy tuzilmasining o'zgarasdan qolishi bilan amalga oshgan. Bu o'z navbatida Xitoyda kuchli markazlashgan davlatning shakllanishiga, boshqaruvning eng muhim mexanizmlarining markazlashuviga olib keldi.

- tarixan barcha islohotlar qishloqlarda sinovdan o'tgan va o'zini oqlagan taqdirdagina shaharlarga ko'chgan. Chunki juda ko'p aholini zaruriy ne'matlar bilan ta'minlash avvalo qishloq xo'jaligidan boshlangan. Bu esa o'z navbatida ijtimoiy sohadagi islohotlarning salbiy oqibatlarini eng kam darajaga olib kelinishini kafolatlaydi.

– tabiatga nisbatan ehtiyotkorona yondashuvning juda yuqoriligi. Xitoyda azaldan tabiiy boyliklarni o'g'irlash yoki talon-taroj qilish qattiq jazolangan va tabiatni muhofaza qilish milliy g'urur darajasiga etib kelgan.

Bevosita xorijiy investitsiyalar – Xitoy iqtisodiyoti rivojlanishining muhim omillaridan biridir. Xitoy bu borada dunyo miqyosida ham birinchi o'rinda turadi. Eng muhimi 80% investorlar ham mamlakatdan tashqarida yashaydigan Xitoy diasporasiga taalluqlidir. “Xuatsyao” – xitoy emigrantlari bo'lib, tayvanda (23 mln), Gonkong va Makaoda (7 mln); Indoneziyada (7 mln), Malayziya (5 mln), Tailand (5 mln), Singapur (3 mln), Filippin (1 mln) va nihoyat AQShda 13 mln etnik xitoyliklar yashaydi. Shunday qilib xuatsyao soni 64 mln kishidan ortiq. Ular mamlakat iqtisodiyotiga AQSh, EI va Yaponiyadan birgalikda olgandan ko'ra ko'proq investitsiya kiritishgan.

Menejmentning xitoy modelining muhim jihatlaridan biri ishlab chiqarishning hududiy tashkil qilinishidir. Bu Iogann fon Neymanning “Izolyatsiyalangan hudud”, F.Perroning “sanoat hududlari” yoki Sobiq Ittifoq amaliyotida keng qo'llanilgan hududiy ishlab chiqarish majmualari (territorialno proizvodstvennie kompleksi – TPK) ni aks ettiradi. Biroq ushbu tuzilmalar zamonaviy tusda bo'lib, sanoat mahsulotlarining ¼ qismini, eksportning 1/5 qismini etkazib beradi. Aksariyat foydalanish uchun yaroqsiz yoki qishloq hududlarida joylashtirilgan bunday korxonalar zamonaviy jihozlangan, murakkab bo'lmagan, lekin mehnattalab mahsulotlar ishlab chiqaradi.

Zamonaviy xitoy biznesining ko'p jihatlari, shu jumladan boshqaruv sohasida ham milliy madaniy omillar va konfutsiylik ma'naviy axloqiy qoidalari (muhokama qilmasdan yodda saqlash o'zboshimchalik qilmasdan aytilganni bajarish, an'analarni buzish emas, ularga rioya qilish) ustunlik qiladi.

Boshqaruv amaliyotining muhim farqlanuvchi jihatlaridan biri o'zaro ijobiy munosabatlar – guanxi (guan-si) yo'lga qo'yilishidir. Kompaniya rahbarlari davlat vakillari, mahalliy boshqaruv, kompaniyaning boshqa vakillari bilan ijobiy munosabatlarni saqlashga harakat qilishadi va shu orqali raqiblar sonini kamaytirishga harakat qilishadi. Shu orqaligina Xitoyda yaxshi xomashyo, boshqa resurslar va imtiyozli shartlarga ega bo'lish mumkin. Tadqiqotlarga ko'ra, so'rovda ishtirok etgan menejerlarning 92% i guanxi tarafdori hisoblanishadi. Biroq, xalq orasida, jumladan boshqa mamlakatlar amaliyotida ham guanxi oshna-og'anigarchilikning bir ko'rinishi bo'lib, korruptsiyani keltirib chiqaruvchi asosiy manbadir.

Milliy madaniy xususiyatlar va konfutsiylik an'analari xitoy iqtisodiyoti taraqqiyotining asosi hisoblanadi. Albatta iqtisodiy mexanizmlar har qanday jamiyatda ham samarali ishlamaydi, biroq bunga juda yuqori darajada amal qiluvchi madaniy qadriyatlar, milliy psixologiya, urf-odat va an'analar ham muhim hisoblanadi. “Xitoy mo'jizasi”ning asosiy yutuqlari ham shundadir.

Xitoy menejmentining muhim jihatlaridan biri oila jamiyatidir. Xitoyda

oila, qarindoshlik muhim tushuncha hisoblanadi. Insonlar ham avvalo erishgan yutuqlari, shaxsiy hislatlari bilan emas, balki kelib chiqishi bilan xarakterlanadi. Oilalarni axloqiy normalar va uning a'zolari tomonidan qabul qilingan tartib-qoidalar boshqaradi. Oila a'zolari oila manfaatlari uchun barcha imkoniyatlarini ishga solib ishlaydi, o'qiydi, oila uchun topgan narsasini beradi hamda oiladan cheklanmagan beg'araz yordam oladi.

Oila jamiyatining ustunlik jihatlari iqtisodiyotda oilaviy biznesning ham dominant rolgga ega bo'lishini ta'minlab bergan. Kompaniyalarning barcha yuqori pog'ona lavozimlarida oila a'zolari va qarindoshlar egallaydi. Tashkiliy masalalarda esa shaxslararo munosabatlar muhim bo'lib, har bir oilaning o'ziga xos ma'naviy axloqiy tartib qoidalari mavjud.

Xitoy menejmentining yana bir muhim jihati vorislik tamoyilining kuchli ekanligidir. Odatda kompaniya boshlig'i o'z farzandlariga, farzandlar esa nabiralarga teng ulushlarda o'z merosini taqsimlab beradi. Birinchi holatda farzandlarga meros bo'lib o'tgan kompaniya mayda-mayda korxonalarga bo'linib ketishi mumkin. ikkinchi davrada esa nabiralarga kelib kompaniya butunlay yo'q bo'lib ketadi. Ammo amaliyotda bunday hodisa juda kam ro'y beradi. Chunki farzandlar merosdan o'z ulushini ajratib olishdan ko'ra qolgan a'zolar bilan kelishgan holda kompaniya ishini davom ettirishadi, uni rivojlantirishadi. Xatto xitoyliklar o'z kompaniyasining umri nabiralarga kelib butunlay yo'q bo'lib ketishiga juda ishonishadi. Shu boisdan ham kompaniyaning yaqin 50 yil ichida amal qilishi ular uchun muhim emas.

Zamonaviy xitoy menejmenti Yevropa va AQSh menejmentining aksi desak mubolag'a bo'lmaydi. Buning uchun avvalo Xitoy kompaniyalarida boshqaruvga oid turli yondashuvlarni tahlil qilish kifoya:

1. "Xatoliklarni tuzatish" tamoyili konfutsiylik falsafasiga asoslangan bo'lib, boshqaruv – bu kamchiliklarni tuzatish, to'g'ri yo'lga boshlash hamda faqat to'g'ri bo'lgan narsalarni qilishdir.

2. Davriylik tamoyili, har bir rahbarning dunyoqarashi, aks ta'sirlarga javob reaksiyasi zamon talablariga mos bo'lishi kerak.

3. Uyg'unlik (garmoniya) tamoyili boshqariladigan tizimda barcha elementlarning o'zaro uyg'unligiga erishishni anglatadi. Har bir rahbar sodir bo'lgan har qanday o'zgarish uyg'unlikdan chetlanish ekanligini angashi va o'z vaqtida chora qo'llashi lozim.

4. Bilvosita ta'sir ko'rsatish tamoyili tashkilotda birorta xodim yoki rahbarning to'g'ridan-to'g'ri nizoga borishi yoki aybini "yuziga" aytishini ta'qiqlaydi. Xitoy kompaniyalarida rahbar boshqa rahbarlari yoki ishchilarning aybini to'g'ridan-to'g'ri o'ziga aytmaydi, jamoa oldida izza qilmaydi, yoki mavjud muammolarni to'g'ridan to'g'ri oshkor qilmaydi. Mazkur masala Xitoy an'analariga xos bo'lgan ma'naviy-axloqiy tamoyillar asosida hal qilinadi. O'zini va boshqalarni hurmat qilish – xitoy jamiyatida mehnatni tashkil qilishning bosh g'oyasi hisoblanadi.

5. Oldindan ko'ra bilishlik tamoyili ahamiyatsiz ko'ringan har qanday masala yuzasidan kelajakka yo'naltirilgan qarorlar qabul qila olishni bildiradi. Bunday dunyoqarash xitoyliklarni yaponlarga xos fikrlashga taqlid qilishini anglatadi.

6. Boshqaruvning axloqiy tamoyillariga bo'ysunishning majburiyligi.

7. Boshqaruvda tabaqalashuv, turli an'ana va urf-odatlariga rioya qilish. Bu nafaqat Xitoyda, balki barcha Osiyo mamlakatlarida ham mavjud bo'lib, quyi pog'onadagi xodimlar yuqori pog'onadagilarni hurmat qilishga majburligi, ishda ham turli an'ana va urf-odatlariga rioya qilish shartligini anglatadi.

8. Shaxsiy yondashish tamoyili. Xitoyda xodimlarni tanlab olishda har bir lavozim uchun aynan zaruriy bilim va malakaga ega yoki shu ishni bajara oladigan "tabiatan mutaxassis" xodimlarni jalb qilish qat'iy talab hisoblanadi.

9. Shaxsiy javobgarlik tamoyili xodimlar va menejerlar kompaniyaning nufuzi va namuna bo'lishi uchun shaxsan javobgar bo'lishini anglatadi.

10. Oilaviylik tamoyili boshqaruvning asosida "oila" bo'lishi, menejment – "oilani boshqarish" g'oyasiga asoslanishini anglatadi. Bu yapon menejmentida ham mavjud bo'lib, "kompaniya – oila" tamoyiliga uyg'unlashib ketgan.

11. Jazo va mukofotlashning xolisligi va aniqligi. Xitoyda, jumladan Sharqiy Osiyo mamlakatlarida azaldan xodimlarni mukofotlash va jazolashning mukammal tizimga solingan to'plami yoki qonunlar majmui mavjud.

12. Vaziyatning mohiyatiga to'g'ri baho berish tamoyili murakkab vaziyatlarda har qanday muammoning "tayanch nuqtasi"ni aniqlay olish va to'g'ri baholashga asoslangan. Shu orqali vaqtdan yutqazish, moddiy va ma'naviy zararlarning oldini olish mumkin bo'ladi [49].

Xitoy menejmenti, koporativ madaniyatining muhim jihatlaridan biri uyg'unlik (garmoniya) va yaxlitlik (xolizm) hisoblanadi. Mehnat jamoasida barcha xodimlar va ishchilar o'zaro uyg'unlashgan ijobiy munosabatlarni yo'lga qo'yishadi, kompaniya esa yaxlit organizm sifatida qaraladi.

Xitoy menejmenti ko'p jihatdan yapon modeliga o'xshab ketadi. Ayrim jihatlari esa aynan o'xshash. Konfutsianlik an'analari asosida xitoy menejment modelini nazariy jihatdan asoslash taniqli olim Chen Chjun'in tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib "oqilona boshqaruv"ning quyidagi muhim jihatlarini qamrab olgan:

1. Mavhumlik, g'oya va yangi tushunchalarni amaliyotga tatbiq eta bilish.

2. Xolislik, boshqaruvning har qanday elementiga nisbatan o'z fikrini xolis bildirish.

3. Mexanik yondashish. Tabiat va jamiyatdagi barcha obyektlar tizimdan iborat ekanligi va aniq va aniq bo'lmagan qonunlar asosida boshqarilishini anglash.

4. Dualizm. Qarama-qarshi kuchlar qonuni, tabiat va jamiyatda birlamchi va ikkilamchi xususiyatlarning mavjudligi, ong va intuitsiyaning ikkilamchi ekanligi.

5. Mutloqlik: boshqaruvning mutloq xarakterga ega bo'lib, deduktiv, chiziqli modelga ega bo'lgan holda bir yo'nalishga yo'naltirilganligi.

Chen Chjun'inning fikricha, xitoy menejmenti konfutsianlik an'analariga asoslangan holda "insonparvar boshqaruv" hisoblanadi. U, shuningdek, quyidagi jihatlarni ham o'z ichiga oladi:

1. Aniqlilik. Menejmentning obyekti o'ta yuqori darajada aniqlangan shaxslar jamoasi hisoblanadi.

2. Subyektivlik. Menejerlar inson faoliyatiga oid funksiyalaridan ortiqroq narsaga qodir ekanligiga urg'u berish va shunga harakat qilishni ko'zda tutadi.

3. Organitsizm: boshqaruv bevosita murakkab tuzilmaga ega va yaxlit holdagi tirik organizmlarga yo'naltirilganligiga urg'u berish.

4. Xolizm. Tabiat va jamiyatning yaxlit tizim sifatida qaralishi inson faoliyati bilan uyg'unlashganligi.

5. Relyativizm. Insonlarning erkinligi va fikrini hurmat qilish, o'zaro munosabatlarni yo'lga qo'yish [72].

Xitoy kompaniyalarining boshqaruv strategiyalari haqida so'z ketar ekan, Chen Chjun'in Xitoy menejmentining quyidagi 4 ta ierarxiyada aks etishini ko'rsatib o'tadi:

Birinchi pog'ona – Quyi pog'ona "qo'llar" ("menejment", "manipulyatsiya", "manevr" kabi so'zlarga qaratilgan bo'lib, lotincha "manus – qo'llar yordamida boshqarish" ma'nosini anglatadi), ya'ni insonning eng asosiy quroli ekanligiga urg'u berilmoqda. Bu pog'ona kommunikatsiyani shakllantiruvchi vazifasini o'taydi va boshqaruvni barcha zaruriy axborot, tashkiliy shakl va texnik vositalar bilan ta'minlab beradi.

Ikkinchi pog'ona – "qobiliyatlar", tashkilotning tartib-qoidalari majmui, korporativ madaniyatini o'z ichiga oladi. Mazkur pog'onada tashkilotning barcha g'oya va bilimlari shakllanadi va har qanday sharoitla ham samara berish bermasligi tahlil qilinadi. Xitoy yozma manbalarida Sun Ukun – "maymun aqli" atamasi keng qo'llanilgan. Bu shuni anglatadiki, maymun kabi har qanday og'ir sharoitda ham tezkorlik bilan fikr yuritish zarurligi uqtiriladi.

Uchinchi pog'ona – "tashkilot yuragi", ya'ni Xitoy an'analariga ko'ra ushbu pog'onada tashkilotning ongi va funksional vazifalari (qo'l-oyoqlari), missiya (hissiyotlari) jamlanadi. Barcha boshqaruv tamoyillariga bo'ysunish amalga oshadi.

To'rtinchi pog'ona g'arb menejmenti uchun xos bo'lmagan asosiy element "donishmandlik" pog'onasi bo'lib, tashkilotning o'z "yo'li (dao)" belgilab olinadi. Tashkilotning "yo'li" tizimli tafakkur, ongning yuqori darajasi, eng yangi g'oya va fikrlarni o'zida qamrab oladi.

Xitoy va Yevropa menejmentini taqqoslama tadqiq qilgan taniqli mutaxassisi Fan Siguy bugungi kunda xitoy menejmentining to'laqonli mustaqil model sifatida shakllanishida quyidagi muammolar to'siq bo'layotganligini bildiradi:

1. Xitoyda siyosiy va tashkiliy munosabatlarning yuqori darajadagi "umumiy insonparvarlik" yo'nalishi menejmentining institutsional asoslarini tan olinmasligini hamda yetarlicha baho berilmasligiga olib kelmoqda. Ayniqsa, Xitoyda "insonni inson boshqarsa, jaholatga yo'l ochiladi, tartib-qoida boshqarsa, zerikish hukm suradi" an'anasi konfutsianlik tamoyillarining institutsionalizm tamoyillariga zid bo'lib qolishini rag'batlantirmoqda.

2. An'anaviy xitoy boshqaruv ta'limotlarida menejerlarning ijodiy salohiyatini oshirish ko'proq xarizmatik xarakterga ega bo'lganligi bois, xo'jalik faoliyatining jamiyat va iqtisodiy hayotda bo'layotgan jarayonlarga tezda moslashish imkonini beruvchi milliy va ma'naviy qadriyatlar juda kam.

3. An'anaviy konfutsianlik ta'limoti zamonaviy sharoitlarda juda ko'p o'zgarishlarga uchragan holda sun'iy ravishda tiklashga harakat qilinmoqda, ayniqsa, nazariy va akademik darajada buning kuchayishi, zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyotining xitoy modelida to'laqonli aks etishiga to'siqlik qiladi.

O'z-o'zini nazorat va muhokama qilish uchun savollar

1. Yaponiya menejment modelining o'ziga xos jihatlarini tushuntirib bering.

2. Yaponiyada biznesni tashkil qilishning kayratsu modeli nima?

3. Koreya menejmentini boshqa milliy modellardan farqli va o'xshash jihatlarini tushuntirib bering.

4. Yaponiyada davlat boshqaruvini isloh qilishga qaratilgan "Abenomika" siyosatini tushuntirib bering. Zamonaviy Yaponiya uchun qanday ahamiyatga ega?

5. Koreya Respublikasida biznesni tashkil qilishning chebol modeli nima?

6. Koreyada davlat boshqaruvini isloh qilishga qaratilgan "chjenomiks" yo'nalishining mohiyatini tushuntirib bering. Zamonaviy Koreya respublikasi uchun qanday ahamiyatga ega.

7. Xitoy menejment modelining o'ziga xos jihatlarini tushuntirib bering.

8. Xitoy menejmenti uchun xos bo'lgan "konfutsiylik dinamikasi"ni tushuntirib bering.

9. Xitoy ishbilarmonlik amaliyotidagi guanxi (guan-si) tamoyilining afzallik va kamchilik jihatlarini ko'rsatib bering.

10. Xitoy kompaniyalarida boshqaruvning “oqilona boshqaruv” tamoyili qanday yo‘nalishlarni o‘z ichiga oladi?

11. O‘zbekiston sharoitida menejmentning Yaponiya modelini qo‘llashda qanday muammo va to‘siqlar mavjud? Xitoy modelini-chi? Koreya menejmentini qo‘llashda-chi?

GLOSSARIY

Abenomika (абеномика / abenomics) – Yaponiya bosh vaziri Sindzio Abe tomonidan ilgari surilgan iqtisodiy konsepsiya bo'lib, Yaponiyaning yangi iqtisodiy taraqqiyotini, ASEAN mamlakatlari va Rossiya o'rtasidagi savdo-iqtisodiy hamda mehnat munosabatlarini rivojlantirish asosida Yaponiyaning stagnatsiyadan chiqishini ko'zda tutuvchi iqtisodiy kurs.

Antropologik yondashuv (антропологический подход/ anthropological approach) – insonning kishilik jamiyati va butun hayotiy sohalaridagi faoliyati natijasi.

Asosiy ko'nikmalar (основные компетенции/ core competency) – xizmatlarni ko'rsatishda biznes uchun eng muhim hisoblangan aniq omillar va shaxsiy hislatlar, uquqlar.

Bilim malaka va ko'nikmalar (знания, умение и навыки/KSAs) – ishda zarur bo'ladigan bilim, malaka va ko'nikmalar.

Bilimlarning almashinuv imkoniyati (конвертируемость знания/ convertibility of knowledge) – xalqaro kompaniyalarda mavjud tub qadriyat, bilim va malakalarning boshqa milliy madaniyat, qadriyat va bilimlarga almashinuvi bilan izohlanadi. Bilimning konvertatsiyalashuvi soha bo'yicha malakali mutaxassislar orqali hal qilinadi.

Gender tafovutlar (гендерные различия / masculinity versus Femininitn MAS) – an'anaviy tarzda erkaklar va ayollar o'rtasidagi tengsizlikning jamiyatdagi qadriyatlarni, ularni jamiyat qay tarzda qo'llab-quvvatlashini belgilab berishi.

Guansi (гуанси / guanxi) – xitoy ishbilarmonlik amaliyotida oshnagog'aynigarchilikning bir ko'rinishi. Asosan lobbizm maqsadlarida qo'llaniladi.

Didaktik yondashuv (дидактический подход / didactic approach) – madaniyat insonlarning sifat ko'rsatkichi bo'lib, avloddan-avlodga meros bo'lib o'tadi va boshqa a'zolaridan ajralib turishini ta'minlaydi.

Individualizm (индивидуализм / individualism) – insonlar o'rtasidagi munosabatlarning nisbatan individual turmush tarziga intilishga moyilligi.

Institut (институт / institute) – bu jamiyat a'zolari o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni belgilab beruvchi rasmiy qoidalar va norasmiy normalar tizimi.

Institutsionalizm (институционализм / institutionalism) – iqtisodiyot nazariyasining asosiy urg'u institutlarga qaratilgan yo'nalishidir.

Institut avvalo xulq-atvor qoidalari majmui, normalardan iborat bo'lib, muayyan guruhlar doirasini ko'zda tutadi.

Instrumental qadriyatlar (инструментальные ценности/ tool values) – insonlarning pirovard qadriyatlarga erishish uchun qo'llaydigan xulq-atvor shakllari haqidagi tasavvurlari.

Ishbilarmonlik munosabatlari (деловое обеспечение/ business communication) – korxonalar tomonidan shakllantiriladigan hamda muntazam ravishda takomillashtirib boriladigan aloqalar majmui. Ishbilarmonlik munosabatlari korxona va uning hamkorlari o'rtasida axborot, tajriba, xulq-atvor, madaniy qadriyatlar almashinuvining soddalashuviga olib keluvchi jarayon. Kommunikatsiyaning o'ziga xos turi sifatida uzoq muddatli hamkorlikni ta'minlashga xizmat qiladi.

Qadrilik (значение/ value) – xizmatlarning sifat, baho bilan o'zaro bog'liqlik.

Kelajakka yondashish yoki strategik fikrlash darajasi (стратегическое мышление /long-term orientation, LTO) – jamiyatdagi madaniy yondashuvning vaqt bo'yicha vaziyati bo'lib, qisqa muddatga yo'naltirilgan madaniyatlarda an'analar, urf-odatlar qadrlanadi va vaqtning katta qismi o'zaro munosabatlarni shakllantirishga qaratilishidir.

Kelishuvlar iqtisodiyoti (экономика согласия / consent economy) – “institutsonal tizimchalar” yoki “dunyolar”, insonlar o'rtasidagi o'ziga xos muvofiqlashuv – kelishuv va insonlar xatti-harakatini tartibga soluvchi.

Kayratsu (кайратсу / keyretsu) – Yaponiyada firma va kompaniyalarning barqaror moliya-sanoat guruhlariga birlashuvi.

Kollektivizm (коллективизм / collectivism) – Insonlar o'rtasidagi munosabatlarning jamoa bo'lib harakat qilishga moyilligi.

Madaniy bilimlar (культурно обусловленное знание / cultural knowledge) – menejering turli madaniy tafovutlar, madaniyatga oid texnologiyalarni bilishi.

Madaniy texnologiyalar (кросс-культурные технологии/ cross-cultural know-how) – bu madaniyatlararo kommunikatsiya jarayonida turli tashkiliy bilim va malakalarni boshqalari bilan uyg'unlashuvini ta'minlab beruvchi ko'nikmalardir. Madaniyatga oid texnologiyalar har bir menejering shaxsiy tajribasida namoyon bo'lgan holda turli noaniq vaziyatlarning oldini olishga imkon beradi.

Madaniyat (культура/ culture) – ijtimoiy tizimning markaziy komponentlaridan biri bo'lib, resurslarni, me'yoriy ustanovalarning kommunikatsion vositalarni o'z ichiga oladi. Madaniyat serqirra tushuncha, uning asosiy funksiyasi – kishilar hayoti hamda ularni umumlashtirib turgan turli guruhlarini, ijtimoiy institutlar faoliyatini muayyan mantiqiy tizimlashdan iborat.

Madaniyatlararo kommunikatsiya (кросс-культурная коммуникация/ cross-cultural communication) – turli madaniy tafovutlarda mavjud tilga oid, madaniy, iqtisodiy, ijtimoiy, milliy, semiotik, ma'muriy va shu kabi to'siqlarni bartaraf etishga qaratilgan jarayondir. Uning asosiy vazifasi samarali muloqotni ta'minlashdir.

Marosim (ритуал/ ritual) – tashkilotdan tashqarida o'zining tashkilotga taalluqli ekanligini va o'ziga xosligini saqlab qolishga qaratilgan ramziy xatti-harakatlar.

Menejment tili (язык менеджмента/ language of management) – kompaniyaning muayyan til kesimida ishlab chiqilgan verbal va noverbal, rasmiy va norasmiy muloqot atamalari majmui bo'lib, boshqaruv vazifalarini o'z vaqtida bajarishga, boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Me'yoriy yondashuv (нормативный подход/ standard approach) – madaniyatning jamiyatda insonlarning xulq-atvorini tartibga soluvchi turli tartib-qoida, taqiq va cheklovlar majmui ekanligidir.

Monoaktiv madaniyat (моноактивная культура/ monoactive culture) – bu o'z hayotini faol rejalashtiruvchi, muayyan vaqt davomida aynan bir ish bilan shug'ullanuvchi madaniyatlar.

Multi-madaniy menejment (кросс-культурный менеджмент/ cross-cultural management) – menejmentning madaniyatlararo munosabatlarni tartibga solishga qaratilgan yo'nalishi. Odatda kompaniyaning ijtimoiy-siyosiy faoliyati bo'lib, bu turli madaniy qorishmalar (fuziya), "madaniy tafovutlar"ni boshqarish sifatida ham qaraladi.

Muhim ko'nikmalar (уолное, главное знание/ thick knowledge) – xalqaro menejning tor sohaga oid bilim, malaka va ko'nikmalari.

Muhit (атмосфера/ atmosphere) – ishbilamonlik va shaxslararo munosabatlarda shaxsiy tajriba va kutish natijasida yuzaga keladigan shart-sharoitlar.

Neoinstitutsionalizm (неоинституционализм / neoinstitutionalism) – an'anaviy institutsionalizmning zamonaviy iqtisodiy tahlil va fanlar doirasida ko'rib chiqishga asoslangan.

Noaniqlikdan qochish darajasi (степень избегания неопределенности/ uncertainty avoidance UAI). Jamiyat ya'zolari noaniqlik va ikki yoqlama fikrlashi.

Norma (норма / norm) – institutsional muhitda individlarning o'z tanlovini amalga oshirishda foydalaniladigan asosiy element

Obyektiv madaniyat (объективная культура/ objective culture) – insoniyat taraqqiyoti davomida yaratilgan va erishilgan bilimlar, ne'matlar, din, san'at va boshqa insoniy moddiy va ma'naviy qadriyatlar kabi madaniyat namunalari.

PatoinstitutSIONALIZM (патоинституционализм / **patoinstitutionalism**) – institutsional tizim va institutlarning oʻzida vujudga kelayotgan patologik jarayonlarni oʻrganishga qaratiladi.

Poliaktiv madaniyat (полиактивная культура/ **polioactive culture**) – kirishimli, sergʻayrat, mehnatkash, juda koʻp vazifalarni bajara oladigan, ish rejimiga rioya qilmaydigan, asosan qiziqarli ishlar bilan shugʻullanuvchilar.

Psixologik yondashuv (психологический подход/ **psychological approach**) – madaniyat insonlarning jamiyatdagi tartibga solingan psixologik xatti-harakati va tafakkuridir.

Reaktiv madaniyat (реактивная культура/ **jet culture**) – hurmat-izzatli, eʼtiborga oʻch, muloyim, sukut saqlashni xush koʻradigan va sherigini hurmat bilan tinglay oladigan va oʻta ehtiyotkor guruhlar kiradi.

Sotsiologik yondashuv (социологический подход/ **sociological approach**) – madaniyatning gʻoyalar, mafkuralar, ijtimoiy hayot tamoyillari sifatida qaralishi hamda insonning ijtimoiy jihati ekanligi.

Subyektiv madaniyat (субъективная культура/ **subjective culture**) – individning obyektiv madaniyat elementlarini oʻzlashtirish va uni rivojlantirishga qaratilgan xatti-harakatlari.

Tarixiy yondashuv (исторический подход / **historical approach**) – madaniyatning kishilik jamiyatining tarixiy shakllangan tajribasi, tartib-qoidalari majmui boʻlib, avloddan-avlodga oʻtib borishini anglatadi.

Tarmoqlanish (выстраивание сетей / **networking**) – xalqaro kompaniyaning bozor sharoitlariga moslashish maqsadida zaruriy axborotlarni yangi tashkiliy tuzilmalarga uzatishi bilan izohlanadi. Samarali tarmoqlanish biznesning yoki madaniy munosabatlarning muayyan yoʻnalishga ixtisoslashuvini taʼminlaydi.

Terminal qadriyatlar (терминальные ценности/ **terminal values**) – oʻzimiz intiladigan maqsadlar va holatlar haqidagi fikr.

Til (язык / **language**) – madaniyatning saqlanishi, rivojlanishi va mukammallashuvini taʼminlovchi vosita ekanligi.

Trompenaars dilemmalari (дилемма Тромпенаарса / **Trompenaars's dilemm**) barcha madaniyatlar hal etilishi lozim boʻlgan ayrim dilemmalar bilan oʻzaro oʻxshash hisoblanishini, toʻliq yoki qisman tafovut qilishi mumkinligi.

Umumiy bilim, malaka va koʻnikmalar (общее знание / **common knowledge**) – xalqaro kompaniyaning muayyan boʻlimi, filialidagi axborotning boshqa boʻlim va filiallarga interaktiv almashinuvi boʻlib, barcha uchun tushunarlilik xarakteriga ega boʻladi. Umumiy bilimlar transmilliy kompaniyalarning oʻziga xos “muloqot tili” hisoblanadi.

Umumiy muloqot tili (общий язык/ **common language**) – xalqaro kompaniyaning muayyan boʻlimi, filialidagi muloqot tili boʻlib, bir vaqtning

o'zida nafaqat so'zlashuvni, balki madaniyat, qadriyat va xulq-atvor almashinuvini ham ta'minlab beradi.

Xilma-xillikni boshqarish (управление разнообразием /diversity management) – kompaniyaning turli milliy, madaniy, etnik, gender va irqiy tafovutlarni umumlashtirish va samarali boshqarishga qaratilgan faoliyatidir.

Xohish-istaklarning takrorlanishi va sabrlilik (снисходительность и сдержанность / indulgence versus restraint/ IVR) – ayrim jamiyat a'zolarining bir lahzalik ehtiyojari va xohish-istaklarini ro'yobga chiqarish darajasi yuqori bo'ladi.

Hukumatdan uzoq bo'lish (лестница иерархии/power distance PDI) – Hukumat va xalq orasidagi kelishuv darajasi yoki turli xil boshqaruvchi tizimlarda yuqori mavqeni egallovchilar bilan jamiyat a'zolari o'rtasidagi kelishuv.

Xulq-atvor (поведение/ behaviours) – insonlarning kundalik fe'l-atvor, o'zini tutish qoidalari, o'zaro munosabatlarni tartibga soluvchi eng asosiy regulyator ekanligi.

Cheklangan ko'nikmalar (ограниченное, фрагментарное знание / thin knowledge) – xalqaro menejerning o'z mutaxassisligi doirasida talab etiladigan eng quyi darajadagi bilimlar majmui.

Chjenomiks (Ж-экономика/J-economics) – Koreyada davlatchilik an'analarini saqlab qolgan holda aholini ijtimoiy qo'llab-quvvatlashni faol ijtimoiy siyosat va chebollarning siyosiy va ijtimoiy sohadagi rolini cheklashni ilgari suruvchi iqtisodiy yo'nalish.

Chebol (чэбол/ chobols) – Koreyada moliyaviy va ma'muriy nazorat to'laligicha ma'lum oilaga tegishli bo'lgan mulk.

Ekonometrik modellar (эконометрические модели/ econometric models) – murakkab matematik formula va munosabatlar bo'lib, ko'p darajali regressiya tizimi shaklidagi statistik ma'lumotlar to'plamlarini o'z ichiga oladi va prognozlashtirishda keng qo'llaniladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida" gi PF-4947-sonli farmoni. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami. 2017. 6-son.
2. O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi qonuni. 2020. 28-oktyabr.
3. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1998-yil 5-yanvardagi "Uzluksiz ta'lim tizimini darslik va o'quv adabiyotlari bilan ta'minlashni takomillashtirish to'g'risida"gi 4-sonli qarori.
4. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "O'quv dasturlari, darslik va o'quv qo'llanmalarni qayta ko'rib chiqish va yangilarini yaratish bo'yicha Respublika Muvofiqlashtiruvchi komissiyasini tuzish to'g'risida"gi 2000-yil 29-maydagi 208-sonli qarori.

Asosiy adabiyotlar

5. Базавлутская Л.М. Сравнительный менеджмент: Учебное пособие. Челябинск: Тсйтсеро, 2017. 97 с.
6. Qosimova D. Menejment nazariyasi: Darslik. T.: Iqtisod-Moliya, 2011. 254 b.
7. Muratov R.S. Xalqaro menejment: O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2011. 428 b.
8. G.G'.Nazarova, N.M. Salixova, G.A. Muxamedjanova, I.A. Axmedov, N.S. Ismailova. Xalqaro menejment: Darslik / A.Sh. Bekmurodov tahriri ostida. T.: TDIU, 2011. 191 b.
9. Пивоваров С. Е., Максимцев И. А. Сравнительный менеджмент. СПб.: Питер, 2008. 480 с.
10. Gimush R.I., Matmurodov F.M., Shamurzayev E.A. Xalqaro menejment: O'quv qo'llanma. T.: TAQI, 2007. 137 b.
11. Холден Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: Учебное пособие /Под ред.Б.Л. Еремина. М.: Юнити-Дана, 2005. 384 с.
12. Садохин А.П. Межкультурная коммуникация: Учебное пособие. М.: Альфа-М; Инфра-М, 2004. 288 с.
13. Международный менеджмент / Под ред. С.Е. Пивоварова, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзелия. СПб.: Питер, 2001. 576 с.
14. Федоровский А.Н. Республика Корея: опыт поставторитарной модернизации. М.: Имемо ран, 2017. 39 с. С. 23.
15. Ibodov K.M. Monopoliyaga qarshi boshqaruv nazariyasi: O'quv qo'llanma. T.: Iqtisod-Moliya, 2020. 338 b.
16. Ibodov K.M. Turizmida marketing: O'quv qo'llanma. T.: Fan va texnologiya, 2019. 356 b.

17. B.X. To'rayev, X.I. Turdibekov, K.M. Ibodov, Sh.M. Islomov, V. Berdiqulov. Mehmonxona xo'jaligida xizmatlar sifatini boshqarish: O'quv qo'llanma. T.: Iqtisod-Moliya, 2020. 382 b.

18. Тоффлер Е. Третья волна. М.: АСТ, 2004. С. 117.

19. Файел А. Общее и промышленное управление. М.: Контроллинг, 1992. 112 с.

Ilmiy maqolalar, monografiya

20. A Review of Comparative Management theory & Methodology //C. Bülen T Aybar. İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi. C:20. S: 1-2. / Nisan-Kasım. 1991. 67-80.

21. Boddeijn Jean & Nath Raghu. Comparative Management Studies: An Asscsmment. Management International Review, 1970. #1. P. 3-11. Davis Stanley. Comparative Management: Organizational and Cultural Perspectives. Prentice Hall , Englevraod Cliffs, NJ. 1971.

22. Carla I. Koen. Comparative international Management copyright 2005 by McGraw-Yill Education (UK) Limited.

23. Cho Yoon J. The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture// Asia Pacific Business Review, Summer 2011. Vol. 7, Issue4.P.70-88.

24. Crozier M. The Bureaucratic Phenomenon. Chicago, 1964.

25. D'Iribame P. La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales [Logika chesti: upravlennie biznesom i natsionalnie traditsii]. Paris: Editions du Seuil, 1989. 279 p.

26. Dima I.C., Dura C. Major models used in comparative management // Major models used in comparative management. Annals of University of Petroşani, Economics, 1 2001. 41-45 p.

27. Farmer Richard N. Further Explorations hı Comparative Management. in Modern Organizational Theory. Edited by Anant Negandhi, KSU Press, 1973. P. 256-273.

28. IMD World Competitiveness ranking 2019. One Year Change. IMD WORLD COMPETITIVENESS CENTER.

29. Iribarne P. de. La Logique de l'Honneur. P., 1989.

30. J. Fountain Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change. Brookings, 2001.

31. Japanese Management Practices Past and Present// Peter Firkola Econ. J.of Hokkaido Univ. Vol. 35. 2006. P 115-130.

32. Lessem R., Neubauer F. European Management Systems: Towards Unity Out of Cultural Diversity. London: McGraw-Hill, 1993.

33. Morden T., Bowles D. Management in South Korea: a review // Management Decision, 2008. Vol. 36. № 5. P. 316-330.

34. P. Aucoin Administrative Reform in public management: paradigms, principles, paradoxes and pendulates. In: Governance: an International Journal of Policy and Administration. 1990. № 3. R. 115-137.

35. R. Vogel Zur Institutionalisierung von New Public Management. Disziplinardynamik der Verwaltungswissenschaft unter dem Einfluss ökonomischer Theorie. Deutsche Universitäts-Verlag, 2006. S. 59-60.

36. Ronen S., Shenkar O. Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis // Academy of Management Review, 1985. Vol. 10. № 3. P. 449.

37. Segalla M. Overview: Understanding Values and Expectations of foreign employees creates a better company // European Management Journal. 2001. 19(1). D. 27-31

38. Segalla M., Rouzies D., Flory M. Culture and career advancement in Europe: promoting team players vs. fast trackers // Ibid. P. 44-57.

39. The Use of the Organizational Climate Construct in Comparative Management Models Rosalie L. Tung, University of Oregon.

40. Tung Rosalie "Toward a Systems Model of Comparative Management", from "Advances in International Comparative Management". Vol #2. Farmer Richard N. Editor, 1986. P: 233-247.

41. Ковтунова А.Н. Опыт малых и средних предприятий Японии по управлению качеством // Век качества. 2012. №3. 29-35 с.

42. Болтански Л., Тевено Л. Критика и обоснование справедливости: очерки социологии градов / Под ред. Н.Е. Копосова. М.: Новое литературное обозрение, 2013. 576 с.

43. Самошилова Г.М. Институционализм – история и современность. Омский гос. университет, 2004. 34-41 с.

44. Голобоков А.С., Косырев А. В. Становление и развитие единой модели европейского менеджмента на современном этапе АНИ: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 1(18).

45. Гулюк Н.В. Сравнительный анализ модели менеджмента: изменение ценностей сотрудников с личностных на корпоративные // Бизнес-образование в экономике. 2016. № 3. С. 10-12.

46. Ходжсон Дж. Эволюционная и институциональная экономика как новый meynstrim? // Экономический вестник Ростовского гос. университета. 2008. Т. 6. № 2. С. 8-21.

47. Ветрова Е.А., Кабанова Е.Е., Богачева Т.В. Особенности скандинавской модели экономики // Социально-экономические явления и процессы. 2017. Т. 12. № 2. С. 12-2-36-41.

48. Романова Е.М. Особенности использования в России опыта корпоративного управления Японии и Китая // Российский внешнеэкономический вестник. 2017. №12. С. 27-41.

49. Ефанова Л.Д., Полякова В.Л. Национально-культурная специфика менеджмента во Франции // Вестник университета. 2019. №7.

50. Розмаинский И.В. Институционализм/ История экономического анализа: Учебник // Journal Of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований). 2010. Т.2. № 4.С. 130-144.

51. Ibodov K.M., Bank xizmatlari raqobatbardoshligining marketing tadqiqotlari: Monografiya. T.: Navro'z, 2016. 156 b. B.13-15.

52. Казарян И.Р., Ткачук Е.К. Обзор зарубежных моделей управления персоналом // Универсум: Экономика и юриспруденция: электрн. научн. журн. 2018. № 7(52).

53. Лицарева Е.Ю. Европейский опыт руководства человеческими ресурсами организации на примере Великобритании, Нидерландов и Дании // Вестник Томского госуд. университета. 2015. № 397. С. 136-146.

54. Байгереев М. // Социальное партнерство [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.chelt.ru/2016/12-12/korea-806.html>

55. Behbudiy M. Kitobi muntaxabi jug'rofiyai umumiy. Sochinitel izdatel Samarkandets. 1905.

56. Беленова Н.Н. Китайский менеджмент: конфуцианский динамизм и причины успеха // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2016. № 1. С. 116-120.

57. Гузеева Н.И. Аспекты кросс-культурных исследований в области менеджмента в России и Франции // Известия ИГЭА. 2004. №1(38).С. 91-98.

58. Павлов К.В. Патоинституты и модернизация // Вестник экономической науки Украины. 2013. №1. С.113-124.

59. Патоинституты, патоинституционализм и модернизация российской экономики // Экономичный вестник университета. Выпуск №28.2016. С.127-132.

60. Rasulev A.F., Mambetjanov Q.Q. Iqtisodiyot nazariyasi iqtisodiy fanlarning poydevori sifatida. Iqtisod va moliya // Ekonomika i finansi. 2016. №2. С.2-12.

61. Свидин Н.А. Управление организационными отношениями в симиозных моделях менеджмента (на примере европейских моделей) // Вестник Пятигорского государственного лингвистического университета. 2007. № 3-4. С. 230-234.

62. Стериотипы деловых культур России и США в формировании межкультурной профессионально-деловой коммуникативной компетенции // Вестник ТГПУ. 2010. Вып. 2(92).

63. Яковлева Я.С. Скандинавская модель всеобщего благосостояния: трансформация в условиях кризиса // Современные научные исследования и инновации. 2016. №2 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/02/64338> (дата обращения: 25.03.2019).

Dissertatsiya (nomzodlik, PhD, DeS) va dissertatsiya avtoreferatlari

64. Погосьян С.Г. Эффективные деловые организации в системе мирового менеджмента: принципы управления и перспективы их применения в российских организациях: Диссертация ... канд. социологич. наук. Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южный федеральный университет». Ростов на Дону, 2015. 201 с.

Internet saytlari

1. <http://www.alleng.ru> – учебник, пособие, справочник по маркетингу.
2. <http://www.elib.me> – электронные учебники по международному менеджменту.
3. <http://www.marketing.spb.ru> – материалы по маркетинговым исследованиям и программному обеспечению.
4. <https://cyberleninka.ru> – национальная электронная библиотека открытой науки (Open Science).
5. <https://ru.wikipedia.org> – Vikipediya
6. www.gov.uz – O‘zbekiston Respublikasi hukumat portali.
7. www.lex.uz – O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi.
8. www.stat.uz – O‘zbekiston Respublikasi statistika qo‘mitasi rasmiy sayti.
9. www.ziynet.uz – ta’lim portali.

MUNDARIJA

KIRISH	3
1-BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENT FANINING SHAKLLANISHI, MAZMUNI VA TARKIBI.....	5
1.1. Taqqoslama menejment fanining mohiyati va dolzarbligi, predmeti, maqsad va vazifalari	5
1.2. Taqqoslama menejment fanining zamonaviy usullari, yondashuvlari, rivojlanish shart-sharoitlari va bosqichlari	8
1.3. Zamonaviy iqtisodiy munosabatlarda O'zbekistonda menejmentning yangi modelining shakllanishi va rivojlanish muammolari	13
2-BOB. MENEJMENT ILMIY MAKTABLARINING TAQQOSLAMA TAHLILI	20
2.1. Menejmentning ilmiy boshqarish maktabi	20
2.2. Menejmentning ma'muriy boshqaruv maktabi	22
2.3. Menejment nazariyasining inson munosabatlari maktabi	23
2.4. Menejmentning axloqiy fanlar maktabi.....	24
2.5. Menejmentning boshqaruv ilmi maktabi.....	27
2.6. Menejmentning zamonaviy nazariyasi	31
3-BOB. O'ZBEKISTONDA MENEJMENT NAZARIYASI VA AMALIYOTINING RIVOJLANISHI.....	34
3.1. A.Temur hukmronligi davrida boshqaruv nazariyasi va amaliyoti.....	34
3.2. Zahiriddin Boburning boshqaruv to'g'risidagi g'oyalari	38
3.3. XX asrning boshlarida O'zbekistonda taqqoslama menejmentning nazariy jihatlar va o'ziga xos xususiyatlari	39
4-BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENTDA MADANIYAT VA RAHBARLIK USLUBI	46
4.1. Taqqoslama menejmentda madaniyat	46
4.2. Taqqoslama menejmentda boshqaruv modellari nazariyasi.....	57
4.3. Taqqoslama menejmentda institutsional yondashuv	64
5-BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENT TIZIMIDA KOMMUNIKATSIYA	78
5.1. Kommunikatsiya jarayon sifatida.....	78
5.2. Kommunikatsiya kanallari va zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari	85
5.3. Verbal va noverbal kommunikatsiyalar.....	87

6-BOB. MENEJMENTNING AQSH VA YEVROPA	
MAMLAKATLARI MODELİ.....	92
6.1. Menejmentning AQSh modeli.....	92
6.2. Menejmentning Germaniya milliy modeli.....	98
6.3. Menejmentning Fransiya milliy modeli.....	107
6.4. Menejmentning Umumyevropa modelining shakllanish xususiyatlari...	111
7-BOB. MENEJMENTNING SKANDINAVIYA MODELİ.....	115
7.1. Skandinaviya modelining o'ziga xos jihatlari.....	115
7.2. Menejmentning Shvetsiya milliy modeli.....	120
7.3. Menejmentning Finlandiya milliy modeli.....	124
8-BOB. MENEJMENTNING OSIYO MODELİ.....	128
8.1. Menejmentning Yaponiya modeli.....	128
8.2. Menejmentning Koreya modeli.....	133
8.3. Menejmentning Xitoy modeli.....	139
GLOSSARIY.....	147
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR.....	152

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ ФОРМА И СОДЕРЖАНИЕ СРАВНИТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	6
1.1. Суть и актуальность курса, предмет, цели и задачи сравнительного менеджмента	6
1.2. Современные методы, подходы, этапы и условие развития сравнительного менеджмента	9
1.3. Формирование и проблемы развития новой модели менеджмента Узбекистана в современных условиях	14
ГЛАВА 2. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ НАУЧНЫХ ШКОЛ МЕНЕДЖМЕНТА	21
2.1. Научная школа менеджмента	21
2.2. Административная (классическая) школа менеджмента	23
2.3. Школа человеческих отношений	24
2.4. Поведенческий подход к менеджменту	25
2.5. Управленческая школа менеджмента	28
2.6. Современный менеджмент	31
ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА В УЗБЕКИСТАНЕ	34
3.1. Теория и практика управления А.Темура	34
3.2. Управленческие идеи З.М.Бабура	38
3.3. Особенности и теоретические аспекты сравнительного менеджмента в Узбекистане в начале XX века	39
ГЛАВА 4. КУЛЬТУРА И СТИЛИ РУКОВОДСТВА В СРАВНИТЕЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ	46
4.1. Культура в сравнительном менеджменте	46
4.2. Теория управленческих моделей в сравнительном менеджменте	57
4.3. Институциональный подход в сравнительном менеджменте	64
ГЛАВА 5. КОММУНИКАЦИЯ В СИСТЕМЕ СРАВНИТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	79
5.1. Коммуникация как процесс	79
5.2. Коммуникационные каналы и современные информационно-коммуникационные технологии	86

5.3. Вербальная и невербальная коммуникация	88
ГЛАВА 6. СТРАНОВЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ	
МЕНЕДЖМЕНТА США И ЕВРОПЫ	94
6.1. Менеджмент США	94
6.2. Немецкая модель менеджмента	100
6.3. Французская модель менеджмента	109
6.4. Особенности формирования евро менеджмента	113
ГЛАВА 7. СКАНДИНАВСКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА	118
7.1. Особенности скандинавской модели менеджмента	118
7.2. Шведская модель менеджмента	123
7.3. Модель менеджмента Финляндии	127
ГЛАВА 8. СТРАНОВЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ	
МЕНЕДЖМЕНТА АЗИИ	130
8.1. Японская модель менеджмента	130
8.2. Менеджмент Кореи	135
8.3. Китайский менеджмент	141
ГЛОССАРИЙ	149
ЛИТЕРАТУРА	154

CONTENTS

Introduction	3
CHAPTER 1. FORMATION AND HE MAINTENANCE OF COMPARATIVE MANAGEMENT	6
1.1. An essence and a course urgency, a subject, the purposes and problems of comparative management	6
1.2. Modern methods, approaches, stages and a condition of development of comparative management	9
1.3. Formation and problems of development of new model of management of Uzbekistan in modern conditions	14
CHAPTER 2. THE COMPARATIVE ANALYSIS OF SCHOOLS OF MANAGEMENT	21
2.1. Scientific school of management	21
2.2. Administrative (classical) school of management	23
2.3. School of human relations	24
2.4. The behavioral approach to management	25
2.5. Administrative school of management	28
2.6. Modern management	31
CHAPTER 3. DEVELOPMENTS OF THE THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT IN UZBEKISTAN	34
3.1. The theory and practice of management of A. Temur	34
3.2. Z.M.Babur's administrative ideas	38
3.3. Features and theoretical aspects of comparative management in Uzbekistan the beginning the XX th century	39
CHAPTER 4. CULTURE AND STYLES OF THE MANAGEMENT IN COMPARATIVE MANAGEMENT	46
4.1. Culture in comparative management	46
4.2. The theory of administrative models in comparative management	57
4.3. The institutional approach in comparative management	64
CHAPTER 5. COMMUNICATIONS IN SYSTEM OF COMPARATIVE MANAGEMENT	79
5.1. Communications as process	79
5.2. Communication channels and modern information- communication technologies	86
5.3. Verbal and nonverbal communications	88

CHAPTER 6. REGIONAL ANALYSIS OF MODELS OF MANAGEMENT OF THE USA AND EUROPE	94
6.1. Management of the USA	94
6.2. German model of management	100
6.3. The French model of management	109
6.4. Features of formation of euromanagement	113
CHAPTER 7. THE SCANDINAVIAN MODEL OF MANAGEMENT	118
7.1. Features of the Scandinavian model of management	118
7.2. The Swedish model of management	123
7.3. Model of management Finland.....	127
CHAPTER 8. REGIONAL ANALYSIS OF MODELS OF MANAGEMENT OF ASIA	130
8.1. The Japanese model of management	130
8.2. Management of Korea	135
8.3. The Chinese management	141
GLOSSARY	149
THE LIST OF THE LITERATURE	154

**XOLIQULOV ANVAR NEMATOVICH,
BERDIKULOV VALIKUL,
IBODOV KAMOLIDDIN MAMATQULOVICH**

TAQQOSLAMA MENEJMENT

O'quv qo'llanma

*Muharrir Sh. Bazarova
Badiiy muharrir K. Boyxo'jayev
Kompyuterda sahifalovchi Z. Ulug'bekova*

Nashr. lits. AI № 305.
Bosishga ruxsat 06.08.2021-yilda berildi.
Bichimi 60x84 ¹/₁₆. Ofset qog'ozi №2.
"Times New Roman" garniturası.
Shartli b.t. 9,0. Nashr hisob t. 9,4.
Adadi 100 dona. 48-buyurtma.

«IQTISOD-MOLIYA» nashriyoti
100000, Toshkent, Amir Temur, 60 ^{«A»}.

«DAVR MATBUOT SAVDO» MChJ bosmaxonasida chop etildi.
100198, Toshkent, Qo'yliq, 4-mavze, 46.

50 83009

68.240-2



Xoliqulov Anvar Nematovich – iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent, Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Iqtisodiy tahlil va statistika kafedrasini mudiri. 1981-yilda Jizzax viloyatining Baxmal tumanida tugʻilgan. Ilmiy izlanishlari xizmatlar sohasida servis sifati va samaradorligini oshirish, iqtisodiy tahlil metodologiyasini takomillashtirishga bagʻishlangan Ilmiy-pedagogik faoliyati davomida 250 ga yaqin ilmiy va oʻquv-uslubiy ishlari chop etilgan. Shu jumladan, 2 ta oʻquv qoʻllanma, 4 ta monografiya, 12 ta oʻquv-uslubiy qoʻllanma va nufuzli xalqaro va respublika jurnallarida 40 ga yaqin ilmiy maqolalari nashr qilingan.



Berdikulov Valikul – iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent, Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Marketing kafedrasini dotsenti. 1956-yilda Samarqand viloyatining Jomboy tumanida tugʻilgan. Ilmiy izlanishlari xizmatlar sohasida tadbirkorlikni rivojlantirish, raqamli iqtisodiyot sharoitida xizmat koʻrsatish sohasini rivojlantirishning strategik yoʻnalishlariga bagʻishlangan. 1 ta oʻquv qoʻllanma, 1 ta monografiya, 200 ga yaqin ilmiy maqola va tezis hamda ijodiy ishlar muallifi. Ilmiy maqolalari respublika va xorijning nufuzli ilmiy nashrlarida chop etilgan.



Ibodov Kamoliddin Mamatqulovich – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti tayanch doktoranti. 1983-yilda Jizzax viloyatining Baxmal tumanida tugʻilgan. Ilmiy izlanishlari xizmatlar marketingi, xizmatlar sifati va raqobatbardoshligini hamda marketing samaradorligini oshirish masalalariga bagʻishlangan. 2 ta darslik, 8 ta oʻquv qoʻllanma, 1 ta monografiya, 12 ta uslubiy koʻrsatma va ilmiy-uslubiy qoʻllanma, 30 dan ortiq ilmiy maqola va tezislari muallifi. Ilmiy maqolalari respublika va xorijning nufuzli ilmiy nashrlarida chop etilgan.

ISBN 978-9943-7321-2-4



9 789943 732124