

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

А.Н.ХОЛИҚУЛОВ, В.БЕРДИҚУЛОВ, К.М. ИБОДОВ,
Р.ШАМУРАТОВ

ТАҚҚОСЛАМА

МЕНЕЖМЕНТ

*Олий ва ўрта махсус таълим Вазирлиги Мувофиқлаштирувчи Кенгаши
томонидан 5A230201 – Менежмент (тармоқлар ва соҳалар бўйича)
магистратура мутахассислиги талабалари учун ўқув қўлланма сифатида
чоп этишига тавсия этилган*

Тошкент – 2020 й

УЎК: 658.1
КБК: 65.290(5Ў36)
Т-48

Т-48 А.Н.Холикулов, В.Бердикулов, К.М. Ибодов, Р.Шамуратов.
Таққослама менежмент. – Ўқув қўлланма. Тошкент:, _____
нашриёти, 2020 йил. 152 бет.

Ўқув қўлланмада иқтисодиёт тармоқларидаги турли мулк шаклидаги корхоналарни самарали бошқаришнинг АҚШ, Япония, Европа, Скандинавия ва Осиё мамлакатлари тажрибаси, менежментда маданият ва раҳбарлик услуги, уларнинг таққослама таҳлили ҳамда мамлакатимиз шароитида қўллаш масалалари ёритилган. Ўқув қўлланма олий ўқув юртлири магистратура мутахассислигининг 5A230201 – Менежмент (тармоқлар ва соҳалар бўйича) талабалари учун мўлжалланган бўлиб, ундан шу соҳа ўқитувчилари, малака ошириш курслари тингловчилари, ҳамда менежмент билан қизиқувчилар ҳам фойдаланишлари мумкин.

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

УЎК: 658.1
КБК: 65.290(5Ў36)

Такризчилар:
Қ.Ж.Мирзаев – и.ф.д., профессор;
Н.У.Арабов – и.ф.д., профессор;

ISBN 987-6543-21-012-3

© А.Н.Холикулов, В.Бердикулов, К.М. Ибодов, 2020
© _____ нашриёти, 2020

Кириш

Бизга маълумки, халқаро бизнесда миллий давлатлар ролининг кучайиш даври (1950-1970 йй) хорижий компаниялар, кўшма корхоналарнинг шуъба ва филиалларида асосан маҳаллий шароитларга мослаштирилган, меҳнат жамоасини бошқаришда ҳам шу жойдаги менемент усулларида фойдаланишни тақозо этарди. Шу сабабли ҳам менежментнинг *халқаро менежмент* йўналиши пайдо бўлди. Ушбу йўналишда бош компания ходимларини дунёнинг турли чеккаларида жойлашган компания филиалларида самарали бошқарув омилларини ўргатиш асосий мақсад қилиб белгиланган эди. Айниқса бу борада жуда кўплаб эмпирик тадқиқотлар мавжуд бўлиб, турли маданий психологик омилларнинг бошқарув самарадорлигига таъсирини тадқиқ этишга қаратилган эди. Халқаро миқёсда менежмент самарадорлигини баҳолашда аввало миллий хусусиятлар, маданий-коммуникация ва анъаналар эътиборга олинади. Айнан бу каби вазифаларни ҳал қилишда *таққослама менежмент* фани муҳим аҳамият касб этади. Таққослама менежмент фани – турли маданий муҳитда менежмент амалиётини таҳлил қилиш, тадқиқ қилиш ва ижобий жиҳатларини бошқа маданий муҳитда қўллашни ўрганади. Таққослама менежмент аввало таққослаш асосида бошқарув мазмунини очиб беришга урғу беришга қаратилган бўлсада, фаолиятнинг билимлар соҳаси сифатидаги мазмуни, таркиби ва предметига алоҳида тўхталиб ўтишмайди. Шу боисдан ҳам ушбу фан аксарият ҳолларда халқаро менежментга ҳам чалкаштириб юборилади.

Бугунги кунда жадал суратлар билан рўй бераётган глобаллашув жараёни, миллий тажрибаларнинг халқаро миқёсдаги интеграцияси, ахлқаро иқтисодий муносабатларнинг кенг йўлга қўйилиши, миллий иқтисодиётларда трансмиллий ва хорижий ҳамкорликдаги компаниялар ролининг ортиб бориши билан бошқарув тажрибаларини таққослаш, бошқарув бенчмаркингига талаб кучайиб бормоқда. Бу эса *таққослама менежмент*

фанини мустақил фан сифатида ўрганишни, турли социологик тадқиқот натижалари асосида янада ривожлантиришни тақозо этади.

Таққослама менежмент фанининг зарурати шундан иборатки, мамлакатимизда кўп укладли иқтисодий шакллантириш натижасида мустақиллигимизнинг дастлабки йилларида кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликка кенг йўл очиб берилди. Бугунги кунга келиб эса мазкур тадбиркорлик субъектлари том маънода иқтисодийтимизнинг таянчига айланди. Эндиги галдаги вазифа уларнинг экспорт салоҳиятини ошириш, шиддатли ички ва глобал рақобат шароитида уларнинг рақобатбардошлигини ошириш, хорижий инвестицияларни кенг жалб қилиш орқали жаҳон бозоридаги рақобатбардош компаниялар даражасига етказиш ҳисобланади.

М.Портернинг изланишларида ҳам миллий иқтисодийнинг рақобатбардошлиги масаласи диққат марказида бўлиб келган ҳолда мамлакатнинг нисбий ёки мураккаб устунлиги унинг ресурслар билан яхши таъминланганлигига боғлиқ эмаслигини, унга мамлакат фирмаларининг рақобатбардошлигини таъминлаш орқали эришилади, деган фикрни илгари суради[8, 149-150]. Демак, миллий компанияларнинг жаҳон бозоридаги муваффақияти аввало хорижий ҳамкорликнинг кенгайтишига, тадбиркорларнинг халқаро бизнес амалиётида яхши хабардор бўлишига ҳамда уларнинг бошқарув назарияси ва амалиёти, корпоратив маданияти омилларини ҳам пухта эгаллашни ҳам тақозо этади. Бу жараёнда бошқарув моделларини ўзаро таққослаш орқали ўрганиш ҳамда бошқарув бенчмаркингига асосланган **таққослама менежмент** фанида кўзда тутилган мавзулар муҳим аҳамиятга эга. Албатта, бугунги кунда ўзбек тилида тайёрланган адабиётлар сони етарли даражада бўлган ҳолда уларнинг сони кундан-кунга кўпайиб, янги билимларни ўзлаштиришга хизмат қилмоқда. Уларнинг аксарияти менежментни муайян корхона даражасида кўриб чиққанлиги сабабли, халқаро компаниялар, хорижий корхоналарда бошқарув меҳнатини ташкил этиш масалалари ҳануз очиқ бўлиб қолмоқда. Бу ўз

навбатида мазкур ўқув қўлланманинг ўз вақтида тайёрланганлигини ҳамда долзарблигини асослайди.

“Таққослама менежмент” фани бўйича тайёрланган ушбу ўқув қўлланма мутахассисликнинг давлат таълим стандарти ва малака талаблари доирасида яратилган бўлиб, 8 та бобдан ташкил топган.

1-боб таққослама менежментнинг назарий масалалари, предмети, мақсад ва вазифаларини ёритишга қаратилган.

2-бобда менежментнинг илмий мактаблари ҳамда уларнинг таққослама таҳлили ўз аксини топган.

3-бобда Ўзбекистонда менежментнинг ривожланишига оид йўналишлар таққослама таҳлил қилинган.

4-боб таққослама менежментда коммуникация масалаларига қаратилган бўлиб, вербал ва невербал коммуникация, коммуникация каналлари, коммуникация жарёнидаги турли тўсиқлар ўз аксини топган.

5-боб таққослама менежментда маданият, маданиятга оид ёндашувлар, Рокичнинг маданият реестри, Р. Льюис таснифи, Г. Хофстеде тадқиқотлари, Ф. Тромпенаарс тадқиқотлари, таққослама менежментда бошқарув моделларини ёритишга қаратилган. Ушбу ўқув қўлланманинг муҳим жиҳатларидан бири унда, илк маротаба бошқарувга оид назарияларнинг Р.Тунг, Г.Кунц, О.Чайлд моделлари келтирилган. Шу билан бирга ушбу бобда иқтисодий йўналишларда бугунги кунда ҳам етарли даражада ёритилмай келинаётган институционал ёндашув ҳамда унинг асосий вакиллари ҳисобланган Т.Веблен, Ж. Коммонс, У. Митчелл, Й.Шумпетер, Ж.Гэлбрейт, Р.Коуз, Д.Норт, Д.Белл, Э.Тоффлерлар, француз институционализмининг вакиллари Л.Тевено, Л.Болтянски, О.Фаворо, Ф.Эмар-Дюверне назариялари ҳам ўз аксини топган.

Ўқув қўлланманинг 6-бобида менежментнинг Европа мамлакатлари (Германия, Франция ва Буюк Британия) моделлари ёритилган.

Ўқув қўлланманинг 7-бобида Менежментнинг Скандинавия моделининг ўзига хос жиҳатлари ҳамда Швеция ва Финландия тажрибаси ёритиб берилган.

8-бобда Осиёнинг етакчи мамлакатлари ҳисобланган Хитой, Япония ва Кореянинг менежмент моделлари ёритиб берилган.

Ўқув қўлланманинг дидактик жиҳатлари, келтирилган барча материалларнинг фан ўқув дастури асосида мавзулар кетма-кетлигини сақлаган ҳолда ўзида акс эттирган. Ўқув қўлланма хорижий мамлакатларда чоп этилган таққослама менежментга оид илмий нашрлар асосида бойитилган ва статистик кўрсаткичлар охириги уч йиллик маълумотлар асосида янгиланган хорижий адабиётларини чуқур таҳлил қилиш ва ўрганиш асосида яратилганлиги унинг маънавий-тарбиявий аҳамиятини белгилаб беради.

Ўқув қўлланма олий ўқув юртлари магистратура мутахассислигининг 5A230201 – Менежмент (тармоқлар ва соҳалар бўйича) талабалари учун мўлжалланган бўлиб, ундан шу соҳа ўқитувчилари, малака ошириш курслари тингловчилари, ҳамда менежмент билан қизиқувчилар ҳам фойдаланишлари мумкин.

1-БОБ. ТАҚҚОСЛАМА МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ, МАЗМУНИ ВА ТАРКИБИ

**1.1. Таққослама менежмент фанининг моҳияти ва долзарблиги,
предмети, мақсад ва вазифалари**

**1.2. Таққослама менежмент фанининг замонавий усуллари,
ёндашувлари ва ривожланиш шарт-шароитлари ва босқичлари**

1.1. Таққослама менежмент фанининг моҳияти ва долзарблиги, предмети, мақсад ва вазифалари

Глобаллашув жамиятимиз ҳаётининг доимий жараёнига айланиб улгурди. Айниқса тадбиркорлик субъектларининг турли товар ва хизматлар импорти, экспорти, хомашё, асбоб-ускуналар ва замонавий жиҳозлар харид қилишда халқаро ишбилармонлик алоқаларини самарали йўлга қўйишни талаб этмоқда. Товарлар ва хизматлар бозорининг етакчи иштирокчилари хорижий бозорнинг бўш турган сегментларини эгаллаши, юқори даражада тўйинган бозорларга янги маҳсулотларни самарали силжитиши халқаро менежмент амалиётини пухта эгаллашни, халқаро ишбилармонлик амалиёти ва миллий-маданий тафовутлар ҳақида етарли билимга эга бўлишини тақозо этади.

Тадбиркорлик субъектларининг халқаро бозорларга мослашуви, халқаро компанияларда фаолиятини олиб боришларида ҳам халқаро маданий ва ишбилармонлик алоқалари муҳим ҳисобланади. Хорижий компаниялар амалиёти шуни кўрсатадики, рақобат курашида устунликка эга бўлиш бошқарув жараёнларини мақбуллаштириш, мамлакатимиз ва хорижнинг илғор тажрибаларини қўллаш, бенчмаркинг амалиётидан кенг фойдаланишни ҳам талаб этади. Шу билан хорижий инвестицияларни фаол жалб қилган ҳолда қўшма мулкни ташкил этиш, франчайзинг, факторинг халқаро лизинг

муносабатларини йўлга қўйишнинг илғор хорижий тажрибасини қўллаш, хорижий ҳамкорлар билан ҳамкорликни энг кам харажатлар асосида ташкил қилишда **таққослама менежмент** фанининг аҳамияти катта.

Мамлакатимизда таққослама менежмент фанининг **долзарблиги ва мақсади** қуйидагилар билан изоҳланади:

– ижтимоий-иқтисодий жараёнларнинг глобаллашув ва бизнеснинг байналминаллашуви;

– миллий компанияларнинг жаҳон бозорига чиқиши;

– миллий бозорда қўшма корхоналар ҳамда хорижий инвестиция иштирокидаги корхоналар фаолиятининг янада жадаллашуви;

– миллий компанияларимизнинг хорижнинг етакчи корхоналари билан самарали ҳамкорлик олиб боришида ишбилармонлик амалиётининг сустилиги, аксарият ҳолларда халқаро мульти-маданий омиллардан беҳабарлиги, хорижнинг етакчи рейтинг ташкилотлари томонидан миллий корхоналаримизнинг ишбилармонлик муҳити индекси бўйича жуда паст кўрсаткичга эга эканлиги уларда бошқарув тузилмаси юқори даражада ташкил қилинишини талаб этмоқда. Айниқса сифат менежменти ва халқаро менежмент амалиётини янада такомиллаштириш зарурлиги;

– хорижнинг етакчи компанияларида тўпланган илғор бошқарув усуллари ҳамда корпоратив маданият элементлари аксарият ҳолларда ҳеч қандай таҳлилларсиз, миллий-маданий омилларни эътиборга олмасдан жорий этилиши ва қўлланилиши натижасида миллий корхоналарда бошқарувнинг мунтазам равишда марказлашувига ва бюрократия даражасининг ортиши билан боғлиқ салбий ҳолатларга барҳам бериш зарурлиги;

– мамлакатимиз корхоналарида менежерларнинг халқаро бозорларга чиқишда нафақат тилга оид, балки бошқарув маданиятига оид билим ва малакаларининг камлиги билан боғлиқ турли тўсиқларни бартараф этиш зарурлиги;

– халқаро ҳамкорлик ва амалиётни самарали ташкил этишда мамлакатимиз корхоналарининг моддий, меҳнат ва вақт ресурсларидан фойдаланишда ташкилий маданиятнинг етарли даражада шаклланмаганлиги билан боғлиқ салбий омилларни бартараф этиш зарурлиги;

Бугунги кунда миллий ва корпоратив маданиятга оид тафовутларни ўрганиш нафақат менежерларга, балки меҳнат бозори субъектлари учун ҳам жуда муҳимдир. Фаол касбий жавоб реакцияси ва зарурий касбий малакага эга бўлмаган ишчи кучининг экспорти хорижий мамлакатларда ушбу тафовутларни самарали ҳал этиши жуда қийин кечади ва маълум вақт талаб этади. Ўзбекистонда таққослама менежмент фанини ўрганишга бўлган зарурат бошқарув меҳнатида инсон омилининг ортиб бориши билан ҳам изоҳланади. Бугунги кунда хорижий маҳсулот ёки истеъмолчи билан манфаатлари уйғунлашмаган тадбиркорлик субъектини топиш қийин. Рақобат муҳитида барча корхоналар ишчи кучини ижтимоий келиб чиқиши, маданий кадриятлари ва бошқа тафовутларидан қатъий назар қамраб олишга интилишади. Хорижнинг етакчи компаниялари иқтидорли ва малакали ходимларни исталган жойдан излаб топиш орқали рақобат устунликларини намоён этадилар. Хилма-хилликни тан олиш ва юқори баҳолаш келгусида танлов жараёнининг инновацион йўналишини белгилаб бериши мумкин. масалан, United Airlines стюардессалар учун Air Spanish, Air Portuguese, Air Japanese йўналишларидаги махсус тоифаларни ташкил этган бўлиб, хизмат кўрсатувчи персонал саломлашиш, имо-ишора, табассум билан боғлиқ 40 га яқин хорижий сўзларни ўрганишади. *Gaylord Opryland* меҳмонхонаси эса йирик халқаро тадбирни ўтказишга тайёргарлик кўриш арафасида 7000 ходимни меҳмонларга халқаро даражадаги хизмат кўрсатишни таъминлаш учун махсус тайёргарликдан ўтказган. Албатта ишчиларнинг маданияти меҳмонлар маданиятига кенг доирада яқин бўлмасада, ходимларни ёллашда уларнинг турли маданият ва анъаналарга эга меҳмонларнинг истак-ҳоҳишлари, кутиши ва имо-ишораларини англай олишда етарли даражада

зийрак бўлиши талаб этилади[10,172]. Бундан кўриниб турибдики, маданий институционал тафовутларга барҳам бериш орқали бошқарув самарадорлигини ошириш таққослама менежментнинг муҳим тадқиқот йўналишларидан биридир.

Шундай қилиб, иқтисодиётнинг глобаллашуви, ишчи кучининг эркин харакати ва алмашинуви, бошқарувда замонавий ахборот коммуникация технологияларининг қўлланилиши, компаниялар ва мамлакатнинг рақобатбардошлигини ошириш менежментнинг миллий моделларини таққослама таҳлил қилишнинг бугунги кунда долзарб вазифалардан бири эканлигини яна бир бор таъкидлайди.

Фаннинг асосий вазифаси бўлажак замонавий менежерларнинг глобал иқтисодий ва маданий муҳитда маданиятлараро касбий, ишбилармонлик ва тадқиқотчилик муносабатларини самарали йўлга қўйиш, турли мамлакатларда менежмент амалиётининг турли тафовутларини аниқлаш ва улардан бошқарув самарадорлигини таъминлашда фойдалана олишга ўргатишдан иборат. Бу жараёнда фаннинг вазифалари қуйидаги учта даражада амалга оширилиши мақсадга мувофиқ:

- глобал даража, яъни бошқарув моделлари ва маданий тафовутлар мамлакатлар даражасида олиб қаралади;
- маҳаллий даража, муайян мамлакат даражасида бошқарув моделлари ва этник, миллий ва корпоратив тафовутлар ўрганилади;
- индивид даражасида, муайян компания ёки мамлакат вакилининг ташкилот доирасидаги бошқарув тажрибаси, миллий қадриятлари ва маданий таомиллари ўрганилади.

Фаннинг предмети қуйидагиларни ўрганишга қаратилган:

1. *Маданиятларнинг тенг аҳамиятлилиги* уларнинг хилма-хиллигига асосланади. Тор маънода маданият жамоа аъзоларининг алоҳида шаклланган ва махсус дастурлаштирилган дунёқарашларидир. Маданий омиллар жамоа

аъзоларини ёки жамоани бир-биридан фарқловчи белги ҳамдир. Шунинг учун ҳам энг салбий ёки энг ижобий маданият бўлмайди.

2. *Маданиятлараро масофанинг мавжудлиги* турли маданиятлар ўртасида ўзаро боғлиқлик ва турдош белгилар билан тушунтирилади. Ушбу масофа қанчалик яқин бўлса, маданиятлар шунчалик бир-бирини такрорлайди ва уларга мослашув осон кечади.

3. *Маданий контекстнинг мавжудлиги* – маданиятлар ўртасида тарихий, сиёсий ва иқтисодий боғлиқ бўлган жабҳалар мавжудки, аксарият улар айрим элементлар орқалигина ифодаланиши ёки боғланиши ҳам мумкин. Масалан, кўпгина мамлакатларда коррупция элементи сифатида баҳоланадиган гуан-си лоббизмнинг бир кўриниши халос, аммо Хитой, Хитой, Япония, Корея ва бошқа Осиё халқларида оддий мулозамат сифатида қабул қилинади.

4. *Менежментнинг маданият стандартлари* муайян корхона даражасида шахслараро, бўлим ва бўлимлараро алоқалар, қадрият ва хулқ-атвор меъёрларининг аниқ тизимлаштиришган мажмуи мавжуд бўлиш ёки шакллантирилиши лозимлигини англатади.

5. *Миллий стереотиплар* – бошқарув маданиятида кенг тарқалган ҳодиса бўлиб, маълум жамоада турли маданий омилларнинг индивидлар хулқ-атворида ифодаланишидир. Миллий стереотиплар коммуникациянинг асосий тўсиғи бўлиши ҳам мумкин.

6. *Маданиятлараро тажриба* у ёки бу маданий омилларга мослашишда жуда муҳим ҳисобланади. Бу тажриба шахслараро коммуникация, маданий омилларнинг ижтимоийлашуви, касбий малакада ўз аксини топади.

7. *Мульти-маданий кўникмалар биринчидан*, менежерлар томонидан хорижий мамлакатнинг нафақат тилини билиши, маданияти, қадриятлари, ахлоқ меъёрлари, хулқ-атвор меъёрлари ва мулоқотнинг бошқа стандартларини ҳам пухта ўзлаштиришни талаб этади. *Иккинчидан*,

менежерларнинг хорижий ҳамкорнинг тили, маданияти, қадриятлари, ахлоқ меъёрлари, хулқ-атвор меъёрлари ва мулоқотнинг бошқа стандартларини ҳам пухта ўзлаштирмаган тақдирда ҳам самарали мулоқотга эришиш мумкинлигидир. Амалиётда менежерлар айнан иккинчи вазиятга кўпроқ дуч келишади.

1.2. Таққослама менежмент фанининг замонавий усуллари, ёндашувлари, ривожланиш шарт-шароитлари ва босқичлари

Халқаро ёндашув – мамлакатлар ўртасидаги тафовутларни аниқлашда менежмент усуллари ўзаро таққослашни ўз ичига олади.

Ижтимоий-маданий ёндашув – маданий ёндашув бошқарув амалиётида миллий, маданий ва этник хусусиятларнинг таъсирини ўрганишга қаратилади.

Универсал ёндашув – маданий омилларнинг иккиламчи эканлиги, инсон психологиясининг универсаллигига асосланган ёндашув бўлиб, тор доирадаги маданий тафовутларни ўзгартириш мақсадга мувофиқ эмас деб ҳисобланади. Чунки маданий омиллар ортқча даражада бўрттирилган бўлиб, барча халқларда ҳам умумий муштараклик мавжуд. Айниқса глобаллашув жараёнларида бу каби тафовутларга эҳтиёж умуман бўлмайди.

Кластер ёндашуви – ҳар қандай шароитда ҳам мамлакатлар бир-бирдан иқтисодий нуқтаи назардан ёки иқтисодий ривожланиш даражаси билан фарқланади. Таққослама иқтисодий ривожланиш мамлакатларни турли тоифа (кластер)ларга ажратиш учун асосий омилдир. Шу сабабли маданий омиллар иккинчи даражали ҳисобланади.

Ижтимоий-маданий ёндашув – халқаро менежерларнинг ишбилармонлик амалиётида маданий омиллар ва тафовутлар асосида фарқланишига асосланган бўлиб, самарадорлик ҳам миллий хусусиятларга боғлиқ деб тушунтирилади. Бунинг асосий сабаби шундаки, турли

миллатларда меҳнат, вақт, моддий ва молиявий ресурсларга бўлган муносабат тубдан фарқ қилади. Шу билан бирга миллий хусусиятдан келиб чиққан ҳолда менежерлар ва ишчилар ўртасидаги муносабат ҳам ўзига хос шаклланади. Айрим мамлакатларда раҳбар ва ходим ўртасида жуда катта масофа сақланган ҳолда айримларида умуман мавжуд эмас. Гендер масалаларда ҳам шундай.

Таққослама менежмент фани бир вақтнинг ўзида *халқаро менежмент (International (and) Comparative Management)*, *Маданий соҳа менежменти (Cross-Cultural Management)* фанлари билан ҳам узвий боғлиқ бўлиб, уларни тўлдиришга хизмат қилади. Маданий соҳа менежменти тор маънода миллий-маданий тафовутлар ҳамда улар кесишувида менежментнинг маълум модели шаклланишини ўрганади. *Халқаро менежмент* бошқарувни халқаро компаниялар даражасида кўриб чиққан ҳолда меҳнат ресурсларини бошқаришдаги миллий, маданий ва этник тафовутлардан самарали фойдаланишга қаратилган. Таққослама менежмент фани *ташкилий хулқ* фани билан ҳам боғлиқ бўлиб, маълум корхона доирасида ишловчи турли ижтимоий ҳаёт, маданият ва миллатга тааллуқли бўлган инсонлар жамоасини самарали бошқаришга қаратилган.

Таққослама менежмент нуқтаи назаридан фаннинг менежерларга кўядиган қўшимча талаблар куйидагилардан иборат:

– ***бошқарув усуллари***нинг ***маданий омилларга таъсирчанлиги*** – бошқарув қадимги амалиёт в азамонавий фан ҳисобланади. Ҳар қандай бошқарув усули заминида маълум бир халқ, этник гуруҳнинг тўпланган тажрибаси ётади. Шунинг учун ҳам ушбу усулларни бир корхонадан иккинчисига, мамлакатдан хорижга ёки аксинча қўллаш ҳар доим ҳам осон кечмайди, самара бермайди.

– ***дунёвий маданиятнинг шаклланиши*** – кишилиқ жамияти тараққиётининг барча босқичларида ҳам маданиятларнинг ўзаро уйғунлашиб кетиши кузатилган. Шунинг учун ҳам миллий, этник жиҳатдан хилма-хил

бўлган меҳнат жамоаларида дунёвий маданиятдан фойдаланиш самарали ҳисобланади.

– **ишчи маданиятнинг шаклланиши** (корпоратив, ишлаб чиқариш, касбий) – турли маданий, миллий ва этник гуруҳга тааллуқли инсонлардан ташкил топган меҳнат жамоаларида меҳнат шароитлари ва ҳудудий омиллар асосида барча учун умумий ҳисобланган ишчи маданият шаклланади.

– **маданий мослашувчанлик** – маданиятлараро мулоқот олиб бориш кўникмалари менежернинг мамлакатда ёки хорижда турли маданий муҳит шароитида самарали бошқарув фаолиятини олиб бориш имконини беради.

– **маданий омиллар меҳнат унумдорлигига таъсирини тўғри баҳолай олиш** – турли маданий, миллий ва этник гуруҳга тааллуқли инсонларда меҳнатга бўлган муносабат, ўз-ўзини меҳнатга онгли ундаш унумдорлик мезони ҳисобланади.

– **маданиятлар синергияси** – этник ва маданий хилма-хиллик нафақат жамият ҳаётида, балки корхонанинг бошқарувида ҳам самара келтиради, ходимларнинг онгли ва фойдали меҳнат қилишига, узвий ҳамкорларга айланишини тезлаштиради.

– **маданиятлараро коммуникация** – инсонларнинг ўз-ўзини баҳолай олиши, тасаввурлари, ижтимоий жараёнларга бўлган муносабати, эҳтиёж, ҳоҳиш ва истаклари, ахлоқий меъёрлари маданияти билан асосланиши ва тушунтирилиши мумкин.

– **халқаро бизнес муҳитининг ўзгарувчанлиги** – муайян вақт ўтиши билан менежерлар фаолият юритаётган ишбилармонлик амалиёти бошқа амалиётлар билан уйғунлашиб боради ва маданий муҳитнинг ўзгаришига олиб келади. менежерлар ҳар қандай янгилик ва ўзгаришларга мослашувчанликни намоён қилишлари лозим.

– **халқаро даражадаги етакчилик қобилиятини намоён қилиш** – менежерлар турли мамлакат, турли этник гуруҳларга тааллуқли кишилардан иборат меҳнат жамоасида самарали бошқарув фаолиятинин олиб бориши.

– *ҳиссиётга берилувчанлик ёки идроклиликнинг маданий омил эканлиги* – ҳар қандай тўпланган бой тажрибаси ва фаолияти муайян маданий муҳит доирасида англанади ва самарали рўёбга чиқади.

Таққослама менежмент фани менежментнинг нисбатан янги йўналишларидан бири ҳисобланади. Мазкур йўналишга оид энг муҳим бўлган ва асосий тадқиқот ишлари 1980-1990 йилларда АҚШ ва Европа олимлари томонидан амалга оширилган.

Таққослама менежмент йўналишининг пайдо бўлиши аввало бошқарувда инсон омилининг ортиб бориши билан изоҳланади. Бошқарувда инсон омилининг ортиб бориши аввало глобаллашув, ишлаб чиқариш ва меҳнат тақсимотининг байналминаллашуви ва кооперациясида, айниқса етакчи компанияларда гендер тафовутларнинг камайиб бориши, этник хилма-халликнинг ортиб бориши билан ҳам изоҳлашимиз мумкин. демографик прогноз маълумотларига кўра, АҚШ аҳолисининг 35% ини ирқий ва этник гуруҳлар ташкил қилади. 2050 йилга бориб АҚШ аҳолисининг 52,8% оқ танлилардан, қолган 48,2% турли миллат вакиллари ва этник гуруҳлардан иборат бўлади. Хулоса қилиб айтганда компаниялар ўзлари истамаган тақдирда ҳам хилма-хилликка тайёр туришлари лозим. Келгусида компанияларда бутун танлов тизимини қамраб оладиган, тайёрланадиган ёки рағбатлантириладиган оддий ходимлар бўлмайди. Ёш оилалар, ёш болаларни тарбия қиладиган ёлғиз она(ота)лар, мерос мажбуриятларни бажарувчилар ва бошқа кўплаб демографик тафовутдаги ишчи кучи иқтисодийнинг барча соҳаларига таклиф этилади. Замонавий компанияларнинг менежерлари турли турмуш тарзи, жамиятнинг турли қатламларига тааллуқли бўлган ишчи кучининг талаб-эҳтиёжларига сезгир бўлиши талаб этилади[18,189]. Мамлакатимизда ҳам 130 га яқин турли миллат ва элатлар яшашини эътиборга оладиган бўлсак, ҳудудий бошқарув соҳасида ҳам таққослама менежментнинг усул ва услубларини ўрганиш давр талабига айланади.

Хорижий мамлакатларида миллий бошқарув амалиётини таққослама таҳлили 1950 йиллардан эътиборан ривожлана бошлади. Айниқса иккинчи жаҳон урушидан кейин АҚШ, Япония, жанубий-Шарқий Осиёнинг айрим мамлакатларининг шиддатли ривожланиши самарадорлик ва иқтисодий ўсишнинг миллий хусусиятларига боғлиқ эканлиги билан боғлиқ гипотезалар кенг тадқиқ қилина бошланди. Хорижнинг ривожланган аксарият мамлакатларида бошқарувнинг маданий омиллари соҳасига оид тадқиқотлар жуда оммалиб кетган. Дунё миқёсида маданиятлараро алоқалар ва тафовутларни ўрганиш билан шуғулланадиган 1500 дан ортиқ ташкилотлар мавжуд бўлиб, уларнинг кўпчилиги ушбу йўналишда етакчи компанияларнинг турли даражадаги менежерларининг малакасини оширишда улкан муваффақиятларга эришишган. Айниқса таниқли социолог Ричард Льюис томонидан ташкил қилинган институт томонидан дунёга машҳур Chevron Chemical, Bank of America, HP, Shell Trading каби ТМКга консалтинг хизматлари кўрсатилади. Оксфорд универсиететида ҳам мульти-маданий менежмент тадқиқотлари маркази мавжуд.

Таққослама менежмент назариясининг ривожланиши кўп жиҳатдан Г.Хофстеде, Г.Триандис, Р.Коуз, А.Лоран, Л.Бонд, Ф.Тромпенаарс, Ч.Хемпден-Тернер, Н.Хайден, Р.Тунг, Г.Кунц, О.Чайлд, Р.Льюис, Л.Тевено, Л.Болтянски ва бошқаларнинг тадқиқотлари билан ҳам боғлиқ.

Француз тадқиқотчиси А. Лоран (*Andry Laurent*) 1970–1980-йилларда менежментнинг миллий хусусиятларига оид тадқиқотлар ўтказди. Ушбу тадқиқотларда Франциянинг INSEAD институтда касбий тайёргарликдан ўтган АҚШ ва Европа мамлакатларининг 817 нафар менежерлари сўровдан ўтказилди. Тадқиқотнинг муҳим жиҳатларидан бири ТМК даражасида инсонларнинг маданияти, хулқ-атвори маълум даражада менежернинг хулқ-атворига таъсир кўрсатсада, ўзининг базавий маданий хусусиятлари ва кадриятларини кўпроқ рўёбга чиқаришини кўрсатиб берди.

1960 йиллардан бошлаб менежмент назарияси ва амалиётида шаклланиб бошланган бихевиоризм мактаби бошқарув самарадорлиги аввало харизматик омилларга боғлиқлиги, раҳбарнинг хулқ-атвори, билими, шахсий ва миллий-этник хусусиятларига ҳам кўп жиҳатдан боғлиқ эканлиги ҳақидаги ғояларни илгари сурди. Айниқса трансмиллий корпорациялар (ТМК), халқаро кўшма корхорналар фаолиятининг жадаллашуви миллий маданий тафовутларнинг янада яққол намоён бўлишига олиб келди. Миллий, маданий, этник хилма-хиллик ТМК самарадорлиги мезони сифатида ушбу хусусиятларнинг янада чуқурроқ ўрганилишини талаб қилди.

Юқорида таъкидлаганмиздек, миллий-маданий омилларнинг бошқарув самарадорлигига боғлиқлиги замонавий бизнеснинг асосий масалаларидан биридир. 1970 йилларда Г.Хофстеде (*Geert Hofstede*) томонидан дунёнинг 72 та мамлакатда жуда катта ҳажмдаги маданиятлараро тафовут ва инсонларнинг меҳнатга бўлган муносабатини таҳлил қилишга қаратилган тадқиқотлар ўтказилди. Ч.Хемпден-Тернер (*Charles Hampden-Turner*) ва Ф.Тромпенаарс (*Fons Trompenaars*)лар томонидан миллий ишбилармонлик маданияти моделлари ишлаб чиқилди ва назарий жиҳатдан асосланди. 1970-1986 йиллар мобайнида ўтказилган ушбу тадқиқотларнинг моҳияти бошқарувда миллий хусусиятларнинг устунлик қилиши, ташкилий маданиятда эса меҳнат жамоасини бошқаришнинг ўзига хос модели мавжуд эканлигини тасдиқлашга қаратилган эди.

1994-1997 йилларда амалга оширилган Глобал лидерлик ва ташкилий хулқ самарадорлиги лойиҳаси – *GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program)* 60 та мамлакатда Г.Хофстеде томонидан ишлаб чиқилган параметралар асосида 379 та сўров ўтказди ва 17 мингдан ортиқ менежерлар иштирокини таъминлади турли маданий муҳитнинг менежерлар ташкилий хулқ-атвориغا таъсирини баҳолади. Албатта, булар ҳақида ушбу ўқув қўлланманинг бобларида батафсил маълумотлар келтирилади.

Таққослама менежмент фани тараққиётининг замонавий босқичи “инсон манфаатлари” йўналишига эга бўлиб, маданий параметрларни эконометрик усуллар ёрдамида миқдорий жиҳатдан баҳолашга қаратилган.

Мамлакатимизда ҳам “Таққослама менежмент” атамаси 2000 йилдан кейин пайдо бўлди. Бу аксарият мамлакатимиз олимларининг менежментнинг турли соҳа ва тармоқларда қўлланилиши, ташкилий хулқ-атвор масалаларини ёритишга қаратилган монографиялари, илмий мақола ва тезисларида ўз аксини топди. Жумладан таниқли олимларимиздан доцент Р.И.Гимуш (R.I.Gimush, Matmurodov F.M., E.A.Shamurzayev. Xalqaro menejment. O’quv qo’llanma. TAQI, 2007 y. – 137 b), профессор Ф.М.Матмуродов (Matmurodov F.M. Xalqaro menejment. O’quv qo’llanma. TAQI, 2011 y. 120 b), профессор Р.С.Муратов (“Халқаро менежмент” (Ўқув кўлланма). – Т.: ТДИУ, 2011, - 428 б) илмий-услубий ишларида халқаро компаниялар ва уларда маданий омилларнинг роли ўз аксини топган.

Республикаимиз ижтимоий-иқтисодий ҳаётидаги туб ўзгаришлар, замонавий ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш технологияларининг тадбиқ этилиши билан таълим соҳасида ҳам туб ўзгаришлар рўй берди. Замонавий технологияларга асосланган корхоналарда ишлаб чиқариш ва бошқариш фаолияти билан шуғулланишувчи кадрларнинг билими, малака ва кўникмалари уларга таълим бераётган профессор-ўқитувчилар томонидан тайёрланган ва кенг қамровли синовдан ўтказилган дарслик ва ўқув кўлланмалар билан таъминлашига ҳам боғлиқдир. Ижтимоий-иқтисодий ривожланишнинг бугунги босқичда янги авлод адабиётларининг яратилишининг меъёрий ҳуқуқий асослари бўлган “Таълим тўғрисида”ги Қонуни ва “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури”, Вазирлар Маҳкамасининг 1998 йил 5 январдаги “Узлуксиз таълим тизимини дарслик ва ўқув адабиётлари билан таъминлашни такомиллаштириш тўғрисида”ги 4-сонли, 2000 йил 29 майдаги “Ўқув дастурлари, дарслик ва ўқув кўлланмаларни қайта кўриб чиқиш ва янгиларини яратиш бўйича Республика

Мувофиқлаштирувчи комиссиясини тузиш тўғрисида”ги 208-сонли қарорлари ҳам “Таққослама менежмент” фани ривожланишида янги босқични бошлаб берган десак хато бўлмайди.

1.3. Замонавий иқтисодий муносабатларда Ўзбекистонда менежментнинг янги моделининг шаклланиши ва ривожланиш муаммолари

Ижтимоий-иқтисодий ҳаётнинг барча жабҳаларида бошқарув самарадорлигини ошириш, айниқса, давлатнинг ижтимоий ролини оширишга қаратилган давлат хизматлари кўрсатишни такомиллаштиришга қаратилган чора-тадбирлар асосида давлат аралашувининг маълум даражада чеклаш мамлакатни ривожлантиришнинг устувор йўналишларида ўз аксини топган. Собиқ иттифоқ амалиётидан мерос бўлиб қолган самарасиз бошқарув усуллари, маъмурий буйруқбозлик иллатлари, бюрократик тамойилларнинг салбий оқибатлари мамлакатимизда нафақат давлат бошқарувида, балки хусусий секторда ҳам менежментнинг янги моделларини шакллантириш заруратини келтириб чиқармоқда.

Айниқса, собиқ иттифоқ амалиётида нотўғри қўлланилган ва талқин қилинган “вебер бюрократияси” жамиятнинг барча жабҳаларида расмий қонун, қоида ва қатъий кўрсатмаларга асосланган авторитар бошқарув услубининг шаклланишига олиб келди. Қарор қабул қилиш тизимининг сустлиги, маъмурий буйруқбозлик тизимининг ахлоқий принципларга, қоидаларга жуда ҳам қаттиқ амал қилиш, замонавий шарт-шароитларга мослашувчан эмаслиги, фаолиятнинг миждозларга йўналтирилганлик тамойилига асосланмаганлиги иттифоқ давлатларининг, жумладан Ўзбекистон Республикасининг ҳам постмодернизм, постиндустриал жамиятга ўтишига тўсқинлик қилди. Корхоналарда меҳнат жамоалари, давлат даражасида эса жамият эҳтиёжларининг зарурий даражада қондирмаслиги оқибатида бошқарувга бўлган ишонч йўқолиб борди. Бу эса

Ўз навбатида барча соҳаларда бошқарувнинг менежериял йўналишини кенг жорий қилишнинг долзарб вазифа эканлигини келтириб чиқарди.

Менежериял йўналиш 1980 йиллардан эътиборан кенг тарғиб қилина бошланган бўлсада, самарали бошқарув фалсафаси сифатида 1960 йиллардаёқ илмий жиҳатдан асослаб берилган эди. Собиқ социалистик мамлакатлар амалиётида самарали қўлланган ушбу йўналиш давлат бошқарувини ислоҳ қилиш сифатида 1990 йилларда кенг татбиқ қилинди ва “янги давлат менежменти” (New Public Management) сифатида талқин этилди.

Янги давлат менежменти – давлатнинг институционал тизим шаклидан давлат хизматлари кўрсатувчи тузилма сифатида трансформациялашуви билан боғлиқ ижтимоий-иқтисодий бошқарув фаолиятидир.

Дастлаб Питер Ойкон илмий ишларида ёритилган “ижтимоий танлов назарияси ва менежеризмнинг уйғунлиги” бугунги кунда аксарият мутахассислар томонидан маъқулланади[35]. Таниқли социологи Р.Фогел ҳам қуйидаги формулани тасдиқлайдилар.

янги давлат менежменти = ижтимоий танлов + менежеризм

умуман олганда янги давлат менежменти айнан давлат бошқаруви соҳаси учун қўлланилади дейишимиз нотўғри. Чунки, бу менежмент усуллариининг бир вақтнинг ўзида хусусий сектор билан ҳамкорликда қўлланилиши, меҳнат жамоалари ва жамиятнинг бошқарувга оид эҳтиёжларини юқори даражада қондиришга қаратилган фаолиятдир[36]. Бир вақтнинг ўзида “янги давлат менежменти”ини бошқарувнинг янги мактаби дейишимиз ҳам мумкин. масалан, 1950 йилларда менежментнинг асосий ғояси мақсад ва миссияга қаратилган ҳолда мақсадларга йўналтирилган менежмент (Management by Object), 1970-йилларда Япониянинг сифат тўғараклари (Quality Circle Quality), 1980-йилларда корпоратив маданият ва сифатни бошқариш (Total Quality Management TQM, ISO 9000), 1990 йилларда Т.Питерс ва Р.Уотерменнинг “7-S” (Strategy, Structure, Systems,

Stuff, Style, Skills, Shared Values) тамойилларига асосий урғу берилди ва компаниянинг асосий муваффақият гарови сифатида олиб қаралди.

Албатта, янги давлат менежменти М.Вебернинг бюрократия тамойилларини, Ф.Тейлорнинг илмий менежмент, А.Файолнинг маъмурий бошқарув тамойилларини рад этмайди. Моҳиятан олганда бюрократик бошқарув, тейлоризм, маъмурий менежмент ҳам мақсадларга йўналтирилган менежментдир. Бунда раҳбарият қўйилган мақсадларга эришиш учун қатъий тартиб-қоида ва кўрсатмаларни ишлаб чиқади, вертикал йўналтирилган ахборот алмашинуви ва қарор қабул қилиш тизимини шакллантиради. Янги давлат менежменти ҳам уларни рад этмаган ҳолда ваколатларни норасмий етакчилар, йирик бизнес вакиллари, маҳалий давлат ва бошқарув органлари доирасида самарали тақсимлашни кўзда тутди. Айнан улар меҳнат жамоаси ва жамият аъзоларининг асосий манфаатлари, эҳтиёж ва талаблари тўғрисида катта ҳажмдаги ва ишончли маълумотларга эга бўлишади. Меҳнат жамоаси ва фуқароларнинг бошқарув фаолиятига бу даражада яқинлашуви бошқарувнинг “қора кути” эмаслигини таъминлайди, сиёсий жараёнларнинг ҳам самарадорлигини оширади.

Замонавий иқтисодий муносабатларда янги давлат менежменти тамойилларига бўлган заруратнинг ортиб боришини қуйидагилар билан ҳам изоҳлашимиз мумкин:

Иқтисодиётнинг барча соҳаларида бюджет маблағларининг қисқариб бориши – бюджетнинг қисқариш жараёни (*Budget cuts*) корхона ёки жамиятнинг ҳар қандай жабҳасида бошқарувга йўналтириладиган марказлашган маблағларнинг қисқаришидир. Бунинг натижасида самарасиз ва такрорланувчи ваколатларга эга бошқарув тузилмаларини молиялаштиришдан воз кечилади ва уларнинг сони қисқартирилган ҳолда қиймат яратиш соҳасига жалб қилинади. Бу ўз-ўзидан бюрократия даражаси (*bureaucracy downsizing*)нинг ҳам камайишига олиб келади. корхона даражасида эса ишлаб чиқаришда иштирок этмайдиган ходимлар сони

кисқарган ҳолда фойданинг ортиши ва манзилли сарфланиши кузатилади. Бюджет маблағларининг тежалиши тўғридан “давлат бошқаруви харажатлари” ёки “маъмурий харажатлар” моддаларидаги маблағларни тежаш сифатида қаралиши нотўғри. Бу биринчи навбатда ҳар бир ходимнинг қиймат яратиш жараёнида фаол иштирок этишини таъминлаш, маъмурий тўсиқлар (рухсат бериш таомиллари, текшириш, тафтиш ва шу кабилар)ни имкон қадар чеклаш сифатида тушунилиши лозим.

Хусусийлаштириши – ресурсларни оқилона тақсимлашга қаратилган фаолият бўлиб, неоавстрия мактаби, неоинституционализм йўналиши, хусусан, П.Друкер ишларида ҳам ўз аксини топган. Хусусийлаштириш ҳам ижтимоий танлов назариясига асосланган ҳолда капиталистик ёки соуиалистик кутбда эмас, балки барча мулкдор бўлган жамият – капиталистик социализмда яшашга, фаолият юритишга ҳақли эканлигини илгари суради.

Ташқи контрактация (Contracting out) – корхона ва ташкилотларда, жумладан давлат бошқарувида ҳам харидлар тизимини мақбуллаштиришга қаратилади. Бу аввало давлат харидларига хусусий секторни ҳам жалб қилишни кўзда тутди.

Истеъмол сертификатлари (истеъмол талони) – ижтимоий аҳамиятга эга бўлган товар ва хизматлар истеъмолини рағбатлантиришда корхона менежерлари ёки давлат органларининг ролини кучайтиришни кўзда тутди. Истеъмол сертификатлари аҳолининг ижтимоий табақаланишини камайтирган ҳолда жамият аъзоларининг бошқарув тизимига ижобий муносабатини ҳам кучайтиради.

Истеъмолчилар концепцияси – жамият аъзоларининг истеъмолчи сифатида олиб қаралиши. Фуқаролар бир вақтнинг ўзида давлат хизматлари истеъмолчилари ҳисобланишади.

Рақобат – бошқарув фаолиятида рақобатнинг шаклланиши ўзига хос менежмент моделини шакллантиради. Натижада менежерлар эркин

танланиши, ёлланиши, мустақил қарорлар қабул қилиши ҳамда ижтимоий масъулиятининг ортишига олиб келади.

Сиёсат ва маъмурий фаолиятнинг алоҳида эканлиги – маъмурий фаолият аввало корхона ва ташкилотлар ёки давлат тузилмасида турли регламентларни ишлаб чиқиш орқали бошқарув самарадорлигини оширишга йўналтирилган. Сиёсат эса алоҳида фаолиятдан иборат бўлиб, сиёсий воситалар орқали ҳукмронликка эришишга қаратилади.

Номарказлашув – Маҳаллий аҳамиятга молик бўлган ижтимоий фаолият ёки хизматлар фақат ушбу бўғин (бўлим, филиал, цех) аъзоларига ёки ҳудуд (вилоят, туман) аҳолига асқотади. Бу ҳолда маҳаллий ҳамжамиятлар ўзлари учун зарурроқ бўлган товар ва хизматларнинг хусусияти ҳақида ва қандай қилиб уни самаралироқ ишлаб чиқариш ёки тақдим этишни яхшироқ билади. Бундай афзаллик айниқса жамоат характеридаги хизматларни ишлаб чиқишда уларнинг маҳаллий эҳтиёжларга мос келиши жиҳатидан қимматлидир. “Хўжалик муаммолари аввало маҳаллий даражада ҳал қилиниши лозим” деган тамойилга асосланиш, яъни юқори даражадаги институтлар қуйи даражадаги институтлар бажара олмайдиган ёки самарасиз бажарадиган хизматни кўрсатиши лозим.

Натижаларни ҳисобга олиш ва баҳолаш тизимини яратишнинг зарурлиги – корхонада нафақат ишчиларнинг фаолияти баҳоланиши, балки менежерлар фаолияти ҳам узлуксиз баҳоланиб бориши, бунга имкон берувчи баҳолаш тизими яратилиши ҳам зарур. Давлат бошқарувида ҳам давлат хизматчилари давлат органлари тасарруфида сақлаб қолинадиган вазифаларидан келиб чиққан ҳолда, уларни бажаришнинг аниқ тартиб-қоидаларини ишлаб чиқишлари, бу тартиб-қоидалар давлат органлари ҳамда давлат хизматчиларининг мажбуриятларини қатъий белгилаб бериши, уларнинг фаолиятини амалий баҳолаш ва назорат қилиш имкониятини яратиши лозим.

Натижалар аудити ва ҳисоб ва молиявий менежментни яхшилаш – корхона ва ташкилотлар ёки давлат бошқарувининг шаффофлиги аввало ундаги ҳисоб ва молиявий хўжалик фаолиятини ташкил қилиш ва баҳолашга ҳам боғлиқ бўлади.

Стратегик режаслаштириш ва бошқарув услубининг ўзгариб бориши – сифатли давлат бошқаруви (коррупцияга қарши курашиш, қабул қилинаётган қарорларнинг шаффофлигини ошириш, давлат хизмати ва вазифалари сифатини юксалтириш) жамиятнинг барча аъзолари орасида адолатли тақсимланаётган иқтисодий ўсиш, шунингдек, қашшоқликни камайтириш ва инсон салоҳияти ривожланиши учун имкониятларни кенгайтиришга эришишнинг зарур воситаси сифатида қаралмоқда.

Электрон ҳукумат (e-government)ни жорий этиш – назарий асосланмаган бўлсада, корхона раҳбарияти ёки давлат бошқарувида барча функция ва вазифаларнинг тўлиқ амалга оширилишини таъминловчи воситадир. Халқаро амалиётда бошқарув жараёнларини оптималлаштириш, шу жумладан, “электрон ҳукумат”ни жорий қилишда маъмурий ва хизмат регламентлари кўп тарқалган. Ҳозирги пайтда, Ўзбекистонда бундай регламентларнинг муқобили сифатида *идоралар ҳақида қоидалар ва лавозим йўриқномалари* юзага чиқяпти. Маъмурий ва хизмат регламентлари корхонанинг ва давлат бошқарув органлари ва ходимларининг тартиби ва мумкин бўлган ҳаракат вариантларини аниқ белгилаб беради ҳамда ўзбошимча қарор чиқариш имконини чеклаб, бошқарув фаолиятини назорат қилиш учун асос яратади. Уларни жорий қилиш бошқарувнинг барча бўғинларининг ўзаро алоқа жараёнини оптималлаштиради ва фаолиятнинг жамият учун шаффоф эканлигини таъминлайди. Электрон регламентлар амалда кундалик ҳаётда фойдасиз бўлган замонавий хизмат кўрсатиш қоидалари ва хизмат кўрсатувчи тузилмалар ҳақидаги қоидалардан фарқли равишда амалий фойда келтириши мумкин бўлган бошқарув воситаларига айланади. Уларнинг ишлаб чиқилиши алоҳида бошқарув жараёнларини

унификациялаш ва стандартлаштириш имконини беради ҳамда давлат органлари фаолиятини функционал ва операцион тамойилга асосланган ҳолда ташкил қилишга имкон яратади.

“Электрон ҳукумат”нинг жорий этилиши натижасида бошқарувнинг барча соҳаларида ташкилий ўзгаришлар содир бўлади. Яна бир муҳим жиҳати шундаки, бошқарувнинг турли соҳаларида қўлланиладиган ахборот коммуникацион технологиялар ёки уларнинг таҳлилий функциялари келгусида менежерлар ёки давлат хизматчилари томонидан турли мазмунда талқин этилиши ёки турли мақсадларда қўлланилишини эътиборга олган ҳолда дастурий воситалар келгусида институционал блокиратор вазифасини бажариши, ёки янгича ривожланиш имкониятларини яратиб бериши мумкин бўлади[31]. масалан, мамлакатимизда давлат хизматлари порталининг кенг жорий этилиши натижасида кўпгина ташкилотларнинг рухсат бериш таомилларига чек қўйилди, натижада ташкилотларнинг бюрократик тусдаги ушбу вазифалари пуллик хизмат турига айлантирилиш орқали қўшимча маблағ топиш имконияти пайдо бўлди, давлат бюджетининг ғазна ижросини электрон ҳисоб тизимига ўтказилиши натижасида эса бюджет муассасаларининг молиявий хўжалик фаолиятини асоссиз тафтишдан ўтказишга барҳам берилди, оператив ҳисобнинг янада соддалашувиغا олиб келди.

**Янги давлат менежменти элементларининг Ўзбекистон шароитида
қўлланилиши**

Асосий элементлар	Амалга оширилган ишлар ва кутилган натижалар
Бюджет маблағларининг қисқариши	Мамлакатимизда амалга оширилаётган ислохотларнинг асосий мақсадига айланган ҳолда қўшимча маблағ топиш, бюрократия даражасини оптималлаштириш, ортиқча ва такрорланувчи ваколатларга барҳам бериш орқали амалга оширилмоқда. Бироқ, давлат бошқаруви харажатларининг тежалишига ҳануз эришиш имкони бўлмапти
Хусусийлаштириш	Ўтказилган иқтисодий ислохотлар натижасида мулкчилик соҳасида ҳам менежмент соҳасида ҳам кенг қамровли амалга оширилди, лекин етарли даражада кутилган самарага эришиш имкони бўлмади
Истеъмолчилар билан ишлаш тизимининг самарадорлиги	Корхона ва ташкилотларда мизожлар базасининг ташкил қилиниши, бошқарув фаолиятида давлат хизматлари кўрсатиш, ягона дарча тизимлари орқали амалга оширилмоқда
номарказлашув	Самарали амалга оширилди
Стратегик режалаштириш	Ўрта муддатли (3-5 йил) даврларда амалга оширилмоқда
Барча фаолият соҳалари учун рақобат муҳитини шакллантириш	Самарали амалга оширилмоқда
Натижаларни баҳолаш	Бошқарув ходимлари фаолиятини баҳолаш сифатида барча ҳудудларда амалга оширилмоқда ва “йўл харита”ларида кўзда тутилган
Менежмент услубининг ўзгариши	Қисман амалга оширилмоқда
Миллий ҳисоблар тизимини такломиллаштириш	Халқаро стандартлар (IPSAS) га ўтиш ишлари бошлаб юборилган
Кадрлар менежменти (тайёрлаш, қайта тайёрлаш, мотивация)	Ижтимоий-иқтисодий ҳаётнинг барча соҳаларида кенг татбиқ этилди
Истеъмол сертификатлари	қўлланилмоқда
Сиёсат ва маъмурий фаолиятнинг алоҳида эканлиги	Бошқарув ходимларининг бевосита сиёсий фаолият билан шуғулланиши чекланганлиги билан амалга оширилмоқда
Ахборот технологияларининг қўлланилиши	“электрон ҳукумат”, “smart regulation” каби йўналишларда фаол татбиқ этилмоқда
Коррупцияга қарши курашиш	Коррупция индекси (CPI)ни пасайтириш бўйича чора-тадбирлар амалга оширилмоқда
Сифат менежменти тизимларининг жорий этилиши (TQM, ISO, CAF, EFQM)	Ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишнинг турли соҳаларига ISO тизимлари жорий қилинган, таълим ва соғлиқни сақлаш тизимида CAF тизимини жорий этиш лойиҳалари ишлаб чиқилган.

Жадвал маълумотларидан кўришиб турибдики, Ўзбекистон Республикасида ҳам янги давлат менежменти ёки менежериял бошқарув тамойиллари кенг қамровли жорий этилмоқда. Бундан хулоса қилишимиз мумкинки, ушбу тамойиллар асосида миллий менежмент модели шаклланиши босқичида турибди.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Таққослама менежмент фанининг моҳияти ва долзарблиги нималардан иборат?

2. Фанининг предмети, мақсад ва вазифаларини тушунтириб беринг.

3. Таққослама менежмент фанининг замонавий усуллари қайсилар?

4. Таққослама менежмент фанини ўрганишнинг асосий ёндашувларини ёритиб беринг. Ушбу ёндашувлар доирасида ўтказилган эмпирик тадқиқотларни гуруҳда муҳокама қилинг. Ҳар бир ёндашув бўйича қисқача адабиётлар шарҳи ўтказинг.

5. Хорижий мамлакатларда таққослама менежмент фани ривожланишининг шарт-шароитлари ва сабабларини тушунтириб беринг.

6. Ўзбекистонда таққослама менежмент фанининг ривожланиш шарт-шароитлари ва босқичларини ёритиб беринг.

7. Ўзбекистонда менежментнинг замонавий миллий моделининг шаклланиши қандай омилларга боғлиқ? Ушбу моделга хос бўлган асосий хусусиятларда нималар акс этиши мумкин.

2-БОБ. МЕНЕЖМЕНТ ИЛМІЙ МАКТАБЛАРИНИНГ ТАҚҚОСЛАМА ТАҲЛИЛИ

- 2.1. Менежментнинг илмий бошқариш мактаби**
- 2.2. Менежментнинг маъмурий бошқарув мактаби**
- 2.3. Менежмент назариясининг инсон муносабатлари мактаби**
- 2.4. Менежментнинг ахлоқий фанлар мактаби**
- 2.5. Менежментнинг бошқарув илми мактаби**
- 2.6. Менежментнинг замонавий назарияси**

2.1. Менежментнинг илмий бошқариш мактаби

Илмий бошқариш мактаби(1885–1920 йй.) – Ф.У.Тейлор, Ф.Гилберт, Л.Гилберт ва Г.Гантларнинг номлари билан боғлиқ. Улар кул меҳнати билан боғлиқ ишларни кузатиш, ўлчаш, мантиқий таҳлил қилиш асосида ортиқча хатти-ҳаракатларини қисқартириш ва такомиллаштириш, самарадорлигини ошириш мумкин эканлигини исботлашга ҳаракат қилишган. Натижада, илмий бошқариш нуқтаи назари мураккаб ташкилотларни бошқариш тарихида бурилиш ясади. Ташкилотларни бошқариш фаолияти алоҳида мутахассислик сифатида тан олина бошланди. Биринчи марта амалиётчи раҳбарлар ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва уни бошқаришда фан ва техника ютуқларидан фойдаланиш амалда юқори даражадаги самарадорликни таъмирлашларига ишонч ҳосил қилдилар. шунингдек бошқарувнинг илмий назарияси ҳақида гап кетганда Америкалик Г.Р. Таун ҳам эътиборга олинади. У 1886 йилда чоп этилган «Инженер – иқтисодчи сифатида» номли мақоласида бошқарувга алоҳида фаолият соҳаси сифатида қараш лозимлигини, шу пайтга қадар бу фаолият раҳбарлар томонидан одатда интуитив равишда амалга оширилиб келинаётганлиги, унинг инжинер меҳнати билан тенг мураккаблик ва муҳимлиликдаги билимлар соҳасига

эгалитини таъкидлаган. Г.Р.Таун ўша даврда раҳбарларнинг ўзаро ҳамжиатликда иш олиб боришмаганликларини, ўзаро тажриба алмашилиш масаласига жиддий ёндашмаганликларини ва бошқарувнинг узок давр мобайнида тўпланган амалий тажрибалари ва назарий қарашларининг ягона тизимга келтирилмаганлигини кўрсатиб берган.

Ф.У.Тейлор (1856–1915 йй.) – машҳур америкалик тадқиқотчи, амалиётчи, инженер ва менежмент назарияси асосчиси. У қуйи ва ўрта поғона ходимларини бошқариш масалалари билан шуғулланган ва ижрочи раҳбарларнинг функционал имкониятларининг илмий асосини яратган. Ф.Тейлор кўплаб илмий ишлар муаллифи ҳамдир. 1911 йилда Ф.У.Тейлор ўзининг ананавий равишда менежментни илм ва тадқиқотнинг мустакил соҳаси деб тан олинишининг бошланиши деб ҳисобланган “Илмий бошқарувнинг тамойиллари” китобини нашр этди. Албатта, ташкилот мақсадларига унумли равишда эришиш учун уни тизимлаштирилган ҳолда бошқариш тушунчаси дарҳол пайдо булмаган. Бу концепция узок муддат мобайнида, XIX асрнинг урталаридан бошлаб асримизнинг 20-йилларигача ривожланиб келган. Шунингдек, менежментнинг алоҳида фан сифатида қаралишига асосий омиллар биринчидан ўша даврда Англияда бошланган саноат революцияси, саноат корхоналарининг механизациялашувининг кучайиши ва техника кўмагида юқори фойда олиш деб қаралса, иккинчи томондан иш бажаришни такомиллаштиришга қизиқувчи айрим тадбиркорларнинг ташаббуси бўлиши мумкин. Аммо, менежментнинг ўзи ташкилотнинг ривожланишига ва муваффақиятига жиддий ҳисса қўшади деган ғоя илк бор Америкада пайдо бўлган. Тейлорнинг ғоялари ўша пайтдаёқ йирик компаниялар амалиётига жорий этилган. Бундан ташқари у ишчилар меҳнатига ҳақ тўлашнинг тариф тизимини жорий этди. ишлаб чиқариш жараёнига танаффуслар, “юқори самарадорликка юқори иш ҳақи” тизимини жорий этиш ҳисобига у бошқарувнинг асосий мақсади: “энг кам меҳнат сарфи эвазига юқори иш ҳақи”га эришди[2,17].

Тейлорнинг меҳнатни илмий ташкил этиш тизими қуйидаги беш тамойилга асосланган.

- вақт сарфини, ҳаракат, меҳнатни илмий асосда ўрганиш, ишни оптимал услублар асосида ишлаб чиқиш;

- бошқарувчилар ва ишчилар ўртасида жавобгарликни адолатли тақсимлаш, ишлаб чиқилган стандартларга катъиян амал қилиниши;

- ишчиларни танлаш, уқитиш ва иш жойларига тақсимланиши уларнинг фойда келтириш имкониятига қараб утказиш;

- меҳнатнинг натижасига қараб ҳақ тулаш, иқтисодий рағбатлантириш тизимини жорий этиш(иш ҳақи+мукофотлар);

- иқтисослашган йуналишлар бўйича назорат қилайдиган функционал менежерлардан фойдаланиш;

Тейлорнинг илмий тадқиқотлари бошқарувни рационаллаштириш, меҳнат жараёнини рационаллаштириш, жисмоний меҳнатни ҳамда ишлаб чиқаришни ташкил этишни таркибий қисмларга (элементларга) ажратиш (ёйиш), меҳнат жараёнида механик ҳаракатларини таҳлил қилиш билан боғлиқ катор бой илмий хатти-ҳаракатларни чиқариб ташлаш, ишнинг ута даражадаги тугри усулларини ишлаб чиқиш, ҳисоб ва назоратда энг янги системаларни киритишдан иборат. Тейлор металлларга металл билан ишлов бериш жараёни, ушбу жараёнда тезлик, бурчак, қайи металл кесувчи ёки кесиладиганлиги, белкуракларнинг ҳажми, қанча юк кўтара олишини ва бошқаларни ҳам синчковлик билан ўрганган.

Френк Гилберт (1871-1924 йй)-америкалик қурувчи-инжинер, ишлаб чиқариш жараёнида жисмоний меҳнатни такомиллаштириш масалалари билан шуғулланган. Биринчи бўлиб микрохронометр ёрдамида меҳнат жараёнини ўрганган ва кераксиз ҳаракатларни олиб ташлашга тавсиялар ишлаб чиққан. Ф. Гилберт “Меҳнатни илмий ташкил қилиш алифбоси” ва “меҳнат ҳаракатларни ўрганиш” китоблари муаллифи.

Л. Гилберт (1874-1966 йй)-америкалик инжинер, амалиётчи. Турмуш ўртоғи Френк Гилберт билан биргаликда ишлаб чиқариш жараёнида жисмоний меҳнатни такомиллаштириш масалалари ва ишчи меҳнати самарадорлигининг техник жихатларини тадқиқ этиш билан шуғулланган. Ишлаб чиқаришда инсон омилининг аҳамиятини ўрганган ва биринчи бўлиб кадрларни ёллаш, танлаш ва уларни қайта тайёрлашни йўлга қўйган.

Генри Лоуренс Гант (1861-1919 йй) - америкалик инжинер-консультант. 150 дан ортиқ илмий мақолалар, 10 дан ортиқ патент ва “Меҳнат, иш хақи ва даромад” (1910 й), “Саноат раҳбарлиги” (1916 й) ва “Меҳнатни ташкил этиш” (1919) китоблари муаллифи. Менежмент асосчиларидан бири. Ишлаб чиқаришни режалаштиришга оид карта-схемани ихтиро қилган. Бу ихтироси бугунги кунга қадар ўз аҳамиятини йўқотмаган Гант диаграммасидир.

2.2. Менежментнинг маъмурий бошқарув мактаби

Маъмурий(классик) мактаб(1920–1950 йй.)- ушбу мактаб намоёндалари бошқарувнинг функциялари ва тамойилларини ишлаб чиқишган ва ташкилотни бошқаришга тизим сифатида ёндашишган. Маъмурий мактаб асосчиларига А. Файоль, Л. Урвик, Д.Д. Муни, А.К. Райли, Л. Гьюликларни киритишимиз мумкин[2,16]. Илмий мактаб намоёндаларидан фарқли равишда ушбу мактаб асосчилари юқори поғона раҳбарларига асосий эътибор қаратишган ва бу борада амалий иш тажрибасига эга бўлишган. Масалан:

А. Файоль (1841–1925 йй.) – француз тоғ-кон инженери, Лиондаги металлургия комбинати (Commentry-Fourchambault Decazeville Combine) президенти, ишлаб чиқаришни бошқаришнинг чизиқли назариясини яратган. 20 дан ортиқ ихтиро муаллифи. Бошқарувнинг 14 тамойилини яратган. Менежментга оид “Умумий ва саноат бошқаруви”, “Меҳнатни илмий ташкил

этиш”, “Позитив бошқарув”, “Бошқарув таълимоти” китоблари муаллифи. А.Файол томонидан ишлаб чиқилган тамойилларини бошқариш фанининг мустақил натижаси деб тан олиш керак. Шунинг учун ҳам А. Файолни америкаликлар менежментнинг отаси деб аташади. Файоль бошқарувни универсал жараён сифатида талқин этган ва прогнозлаштириш, режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, тартибга солиш ва назоратдан иборат деб қараган.

Л. Урвик – Англиядаги консультация фирмаси асосчиси (1934 й.), Женевадаги халқаро бошқарув институтига раҳбарлик қилган; менежментга оид қирққа яқин китоб, рисола ва мақолалар муаллифи. 1943 йилда бошқарув тамойилларининг умумий тизимини таклиф этган.

Д.Д. Муни – америкалик иқтисодчи, 1931 йилда ташкилот тамойилларининг умумийлигини асослаб берган.

А.К. Райли – менежмент назарияси асосчиларидан бири, ваколат ва мажбуриятларнинг самарали узатилишини ифодаловчи департаментализацияни.

Л. Гьюлик – бошқарув масалалари бўйича йирик мутахассис, А.Файол назариясини ривожланишига катта хисса қўшган. У маъмурий фаолиятнинг функцияларини асослаб берган, шунингдек “ташкилотлар назарияси” китоби муаллифи.

М. Вебер (1864–1920 йй.) Тейлорнинг ишларини назарий жихатдан асослаб берган. Бошқа томондан М.Вебер маъмурий тузилмаларни ташкил этиш масалалари билан шуғулланган ва идеал ташкилот назариясини яратган. Унинг ғоялари моҳияти қуйидагича:

1. Меҳнат тақсимоти, бунда ҳокимият ва жавобгарлик рабарлар ва ходимлар ўртасида аниқ ифодаланади, шунингдек расмий мажбуриятлар сифатида қонунийлаштирилади.

2. Лавозимлар ёки одимларнинг эгаллаб турган позицияси иэраияда намоён бўлади ва скаляр занжир тамойили бўйича амал қилади.

3. Ташкилотнинг барча аъзолари уларнинг техник квалификацияси бўйича расмий имтихонлар ёки малакани ошириш йўли билан танланади.

4. Мансабдор шахслар лавозимларга сайланиши эмас балки тайинланиш керак.

5. Административ(маъмурий) лавозимлар аниқ белгиланган иш ҳақи учун ишлайдилар.

6. Административ(маъмурий) лавозимдаги ходим ўзи ишлаётган компаниянинг мулки ҳисобланмайди.

7. Административ(маъмурий) лавозимдаги ходимлар қатъий белгиланган қоидалар, интизом асосида ишлайдилар.

2.3. Менежмент назариясининг инсон муносабатлари мактаби

Менежментнинг илмий ва маъмурий мактаб асосчилари бошқарувда психологиянинг ахамиятини эътиборга олишмаган. Улар асосий эътиборни самарадорликка ва фойдани кўпайтиришга қаратишган. Инсон муносабатлари мактаби (human relations) менежмент назариясининг ўзига хос йўналиши бўлиб унинг диққат марказида инсон омили туради. Бу билан улар маъмурий мактабнинг камчиликларини тўлдиришга ҳаракат қилишган ва шу сабабли одатда неоклассик мактаб деб ҳам юритилади.

Инсон муносабатлари мактаби ва улар томонидан яратилган модел кенг кўламли ва узоқ давом этган ижтимоий тажриба, яъни Иллинойс штати, Чикаго шаҳри яқинидаги Хоторн шаҳарчасида жойлашган «Уестерн Электрик» (“Western Electric”) электротехника компаниясидаги тадқиқотларнинг натижасида шаклланди.

Хоторн тажрибаси – иш шароитлари ва ишлаб чиқариш самараси орасидаги боғлиқликни ўрганиш эди. Бу тажриба ўша даврдаги ҳукмрон бўлган “илмий (назарий) менежмент” назариясини мантиқий ривожланишига олиб келди. Буюк кашфиётлар билан кўпинча содир бўладиган кутилган

натижа бўлмади. Бехосдан олимлар илмий менежментдаги “инсоний муносабатлар” назарияси туғилишига олиб келди. Ушбу тажрибалар 1924 йилдан 1940 йилга қадар давом этди. (тажриба жараёнида Эдисон, Э.Мейо, АҚШнинг фан бўйича нотижорат миллий кенгаши вакиллари қатнашишган). Э.Мейонинг ишлари Тейлорнинг “рационал ишчи” концепциясини “ижтимоий ишчи” концепциясига алмашинишига замин яратди. Одимларнинг ўз ишига муносабатини белгиловчи омиллар қаттиқ ва хаддан ташқари назоратнинг бўлмаслиги энг асосий ҳақиқат (омил) эканлигини кўрсатди. Бошқа сўзлар билан айтганда, дам олиш танаффуслари, бепул тушлик, яна ҳам қисқа иш ҳафтаси, юқорироқ иш ҳақлари, ишчилари учун бевосита назорат йўқлиги ҳам катта ахамият касб этади[2,21].

Хоторн самараси – бу тажрибага бўлган қизиқиш ёки қуйидаги масалага бўлган юқори этибор шартлари хаддан ташқари яхши натижага олиб келади. Тажриба иштирокчилари ҳақиқатда тажриба натижасида қатнашаётган ишчиларгина ишларни анча қаттиқ олиб боришган. Ҳозирда олимлар хулққа тасир этувчи омилларни ўрганиб, Хоторн самараси ҳақида яхши билишади ва ўзларининг дастурларини уни четлаб ўтиш шаклида тузишади. Раҳбарлар ва бўйсунувчилар орасида ўзаро шахсий ҳамда мансаб муносабатларини шакиллантиришга йўналтирилган янги дастур кўпинча бошланишида муваффақиятли бўлади. Лекин, малум бир вақт ўртасида раҳбарлар ўзларининг аввалги одатларига қайта олмаганликларидан норози бўлишади, чунки улар бошқа ёрдам олишмайди ва юқори этиборда бўлишмайди.

Хоторн самараси шубҳасиз ишлаб чиқариш кучига тасир кўрсатувчи яккаю-ягона омил эмас. Назорат шакли ишлаб чиқаришни оширувчи омил сифатида муҳимдир. Тажриба ўтказиш жараёнида ишчилар одатда камроқ назорат қилинган. Кўпгина амалиётдаги усталар назорат шаклларига нисбатан олганда яхшироқ натижа беради, чунки уста назоратида бўлган тажриба иштирокчилари ўз мажбуриятларини яна ҳам яхшироқ бажаришади.

Кейинчалик Э.Мейонинг “ижтимоий ва рухий омиллари” Хоторн тажрибасидан (кўра) жисмоний омилларга кўра ишлаб чиқариш кучларига яна ҳам кучлироқ тасир кўрсатади. Содда қилиб айтганда, Э. Мейо ижтимоий ўзаро муносабатларнинг янги кўринишларини тажриба натижасида қайд этди. Режалаштирилмаган ва назорат қилинмаган раҳбарият айнан ижтимоий муносабатларни қайта кўришга ва ишлаб чиқариш кучи ўзгаришига асосий сабаб бўлади.

2.4. Менежментнинг ахлоқий фанлар мактаби

Ахлоқий фанлар мактаби (бихевиоризм, behaviour – хулқ-атвор) – менежмен назариясида инсонлар хулқини тадқиқ қилишга, шахслараро муносабатларни йўлга қўйиш, ижтимоий муаммоларни келтириб чиқарувчи ўзаро муносабат ва коммуникация, гуруҳлар динамикаси, лидерлик, хукмронлик, хулқий стереотиплар ва уларнинг мотивациясига асосий эътибор қаратган янги мактаб саналади. Ахлоқий йўналиш ривожининг кейинги даври энг йирик намояндалари ичида К.Арджирис, А.Н. Маслоу, Л.Лайкерт, Дуглас МакГрегор ва Ф.Херцбергни биринчи навбатда эслатиб ўтиш мумкин.

Ахлоқ фанлари мактаби юқори даражада ишчига ўз имкониятларини ташкилотларни ташкил қилиш ва уларни менежментда ахлоқ фанлари косепсияларини қўллаш асосида англашга ёрдам беришга интилди. Бу мактабнинг асосий мақсади бўлиб инсоний ресурсларнинг самарадорлигини ошириш ҳисобига ташкилотнинг самарадорлигини ошириш эди. Унинг бош ғояси шундан иборат эдики, ахлоқ фанининг тўғри ишлатилиши ҳар доим айрим ишчининг каби, бутун ташкилотнинг ҳам самарадорлигини оширишга ёрдам беради. Олдинги мактаблар каби, инсоний муносабатлар мактаби бошқарув муаммоларини “ягона ва энг яхши “усул” билан ҳал қилишни тарғиб этди. Унинг бош ғояси, ахлоқий фанларнинг ёрдамида айрим

ишчиларга таъсир кўрсатиш, бутун ташкилотнинг ҳам самарадорлигини оширишга ёрдам беришини кўрсатиш эди. Бироқ меҳнат жараёнидаги бундай ўзгаришлар айрим вазиятлардагина ва айрим шахсларга қўлланилганда самарали эди. Шунинг учун кўплаб ижобий натижаларга қарамасдан ахлоқий ёндашув кўпчилик вазиятларда асосчилари таъкидлагандек самара бермайди.

А.Н. Маслоу (1908–1970 йй.) – америкалик психолог, иқтисодчи, инсон муносабатлари мактабининг йирик намоёндаси хисобланиб 1954 йилда эҳтиёжларнинг мотивацион назариясини(эҳтиёжлар пирамидаси) яратди. Ушбу назарияга мувофиқ эҳтиёжлар эмас балки уларнинг қондирилмаслиги инсонларни фаолиятга ундайди. Бундан ташқари эҳтиёжлар иерархия тарзида намоён бўлади. Унинг иерархиядан иборатлиги моддийликдан маънавийликка йўналтирилганлиги билан тушунтирилади:

– физиологик эҳтиёжлар – туғилиш, озиқ-овқат, яшаш, уй-жой, кийим-кечак, дам олиш ва бошқалар;

– хавфсизлик эҳтиёжлари – инсонларнинг хавфсизлик билан боғлиқ эҳтиёжлари (химояланиш, иқтисодий хавфсизлик);

– ижтимоий эҳтиёжлар– жамоа ва ижтимоий муносабатлар билан боғлиқ эҳтиёжлар (дустликка интилиш, севги-муаббат, қариндош-уруғлик, қўмсаш, мулоқот ва бошқалар);

– эътиборга (обрў, нуфуз ёки таъсирга) оид эҳтиёжлар – инсонларнинг ўзини хурмат қилишлари, эъзозлашларини исташ, юқори лавозимга кўтарилиш, ижтимоий мавқеи, измат ва касб мартабаси);

– маънавий эҳтиёжлар- ўз-ўзини намоён қилиш, ижод, ўз мақсадларини рўёбга чиқаришга интилиш.

А. Маслоу назарияси кейинчалик Ф. Херцбергнинг икки омилли назариясининг яратилишига асос бўлди.

Крис Аджирис (1923 й) – америкалик психолог, бизнес назарияси асосчиларидан бири. Ҳаракат назарияси, ташкилий хулқнинг шаклланиш назарияси, интервенция назариясига асос солган. Унинг менежмент назарияси

ва амалиётига қўшган ҳиссаси ташкилотларнинг одимларга таъсир кўрсатиши, ташкилотларни тадқиқ қилиш, бошқарувнинг сифат самарадорлигини ошириш, ходимларни қандай қилиб самарали ишлашларини таъминлаш ва кўникмасини ошириш каби фундаментал масалалар ечимини топган.

Ленсис Лайкерт(1903 й) – америкалик социолог, психолог. Раҳбарлик услублари назариясини киритган. 1932 йилда психометрик шкалани ихтиро қилган. Лайкерт томонидан менежерларнинг психологиясини, ўрганишга қаратилган мақсадга йўналтирилган ва ходимларга йўналтирилган раҳбарлик стиллари киритилган.

Ф. Херцберг – америкалик психолог, иқтисодчи, Кливленд университети профессори, мотивациянинг икки омилли назарияси асосчиси. Гигиеник омиллар ва мотиваторлар назарияга кўра Ф. Херцберг инсонларнинг менатдан қорниқиши ва менат қилиш мотиви икки омилга боғлиқлигини тушунтириб ўтади:

- мотивация, яъни ишнинг характери ва мазмуни, ишдаги ютуқлар, кутилаётган касбий ўсиш тушунилади.

- гигиеник омиллар, яъни иш бажариладиган атроф-муҳитдир.

Уларнинг бўлмаслиги ишга нисбатан қониқмасликни келтириб чиқаради, аммо гигиеник омилларнинг тўлиқ мавжудлиги одамда ишдан қониқишни келтириб чиқармайди ва бирор бир нарсага мотивлаштирилмайди. Герцбергнинг мотивация назариясининг Маслоу назарияси билан ўхшашлиги катта, Херцбергнинг гигиеник фактори Маслоунинг бирламчи эҳтиёжлар билан, мотивация эса иккиламчи эҳтиёжлар билан мос келади, аммо айрим холларда улар бир-бирига қарама-қарши бўлади. Маслоунинг фикрича гигиеник фактор хатти-ҳаракатининг у ёки бу йуналишини белгилайди. Агар раҳбар бу эҳтиёжнинг бир қисмини қондирса жавобан ишчи яхши ишлайди. Герцберг эса аксинча ўйлаган, унинг фикрича ишчи гигиеник факторлар амалга ошириш нотўғри ва адолатсиз

холатларгагина эътибор беради. Герцбергнинг бу назарияси кўпгина ташкилотларда муваффақиятли амалда қўлланилган бўлсада, камчиликлари ҳам бор эди. Чунки, одамларнинг эҳтиёжлари турли хил бўлганлиги боис мотивлаштирувчи омиллар ҳам ҳар хил бўлади.

Д. Мак-Грегор (1906–1964 йй.) – америкалик менежмент назарияси асосчиларидан, менежментнинг хулқий ёндашув соҳасида етакчи мутахассис. 1960 йилда бошқарувнинг Х (авторитаризм) ва Ҳ (партнерство) назариясини яратган. Асосий ишлари «Ташкилотнинг инсоний жихати» китобида акс этган.

Мак-Грегорнинг таъкидлашича “менежментнинг ютуғи... маълум даражада инсонлар хулқини олдинлан билиш ва назорат қилиш билан боғлиқдир”.

Бошқарувнинг Х (авторитаризм) назарияси- Бюрократик пирамида сифатида баҳоланувчи бу тизим қуйидаги томонлари билан тавсифланади:

- Инсонлар муносабати ташкилот мақсадларига эришишга зарур муносабатларгача чегараланган;
- Хулқ қанчалик ақллироқ, мантиқий ва аниқ намоён бўладиган бўлса, кишилар муносабати шунчалик яхши натижа беради;
- Хулқ қанчалик эмоционал бўлса, натижа шунчалик пасаяверади;
- Эҳтиёткор раҳбарлик, назорат ва мақсадга мувофиқ тақдирлаш ва жазолаш кишилар ўртасидаги муносабатни мотивлаштириш янада самарали бўлади.

Бошқарувнинг Ҳ (ҳамкорлик) назарияси. Демократик пирамида сифатида баҳоланувчи бу тизим қуйидаги ўзига хос томонлар билан тавсифланади:

- зарур кишилар орасидаги муҳим муносабатлар фақатгина ташкилот мақсадига эришиш учун қаратилган муносабатлардан иборат эмас. Улар шунингдек ташкилот ички системасини ташкил қилувчи ва атроф муҳитнинг ўзгаришига мослашувчи муносабатларни ўз ичига олади;

– хулқлар (ақлий ва эмоционал) назорат остида ва муҳокама қилинганда кишилараро муносабат самаралироқ;

– кишилараро муносабат фақатгина тегишлича раҳбарлик, ҳокимият ва тўғри тақдирлаш билан самарали мотивлаштирилмайди. Бунда ички мажбурият, психологик мувафаққият катта роль ўйнайди.

Вейнберг ва Макклеланд модели. Улар тез текширувларида мотивациянинг анъанавий ва янги моделини мослаштиришга ҳаракат қилишади. Улар мотивациянинг бир-бирига боғлиқ бўлмаган 2 та асосий типи бор деб ўйлашади.

– биологик мотивация “табiiй ва хайвонларда давом этаётган ва фақат ўзининг эгилувчанлиги билан фарқланувчи содда талаб;

– ўз-ўзини англаш мотивацияси. Асосан тилни ўрганиб ва ўзлаштириб ўз-ўзини кўрсата олиш маҳсули. Бу мотивация инсон учун жуда мос келади.

2.5. Менежментнинг бошқарув илми мактаби

Бошқарув илми мактаби (1950 йилдан х.в). Бошқарувда математика, кибернетика, эхтимоллар назарияси, статистика ва компьютер технологияларини қўллаш, бошқарувнинг мураккаб вазиятларида математик ва миқдорий усулларни қўллаш орқали бошқарув қарорларини қабул қилиш мумкинлигини тушунтиришга ҳаракат қилишган. Уларнинг назариясига кўра бошқарув-математик ифодалаш мумкин бўлган мантикий жараёнларни ўз ичига олади. Ушбу мактабнинг бошқарув илмига қўшган хиссаси математик моделларни қўллаш натижасида бошқарувнинг мураккаб жараён эканлиги; математик ва миқдорий усулларни қўллаш орқали инқироз шароитида самарали ва ишончли бошқарув қарорларини қабул қилиш мумкинлигининг асосланишида кўришимиз мумкин.

Бошқарув илми мактабининг асосий вакиллари сифатида қуйидагиларни киритишимиз мумкин:

С. Черчмен – америкалик тадқиқотчи, муаммолар хусусиятидан келиб чиққан холда тизимли тадқиқотларнинг асосий йўналишларини таснифлаб берган.

Дж. Марч – америкалик иқтисодчи, Стенфорд университети профессори, менежмент назариячиси. У ташкилотларда қарор қабул қилиш жараёни ва унда оқилоналикнинг чегараланиши тушунчасини киритган. Дж.Марч менежерларга хос ва қарор қабул қилишга таъсир кўрсатувчи- онг чегараси(диққатнинг чегараланиши, ақлий имкониятларнинг чегараси, ўз фикрини афзал билиш), сиёсий ва ташкилий чегараланишни тушунтириб берган.

Саймон Герберт – Карнеги Технология институти профессори, бошқарувнинг психологик жихатларни ўрганиш билан шуғулланган. Бошқарув қарорларини қабул қилишда гипотезаларни эмпирик таҳлил қилиш назариясини яратган. Иқтисодий ташкилотларда қарорлар қабул қилишнинг новаторлик тадқиқотини яратган.

Дж.Р. Форрестер –Массачусетс технология институти профессори, инженер-электрик, саноат корхоналари ташкилий тизимининг моделини ишлаб чиққан. Унинг тадқиқотлари индустриал динамика, тизим тамойиллари, шаҳарлар ривожланиши динамикаси, жаҳон динамикасига қаратилган, ўсиш чегараси назариясини яратган. Унинг тизимлар динамикаси назарияси математик моделлаштиришнинг фундаментал асоси ҳисобланади

Р. Акофф - Америкалик олим, тизимлар назарияси, операцияларни тадқиқ қилиш, бизнес назарияси ва бошқарув методлари бўйича таниқли мутахассис олим. Операцияларни тадқиқ қилишга кириш, интерактив режалаштириш, циркуляр ташкилот назарияларини яратган.

Л. Бергаланфи - америкалик биолог. Фанга “очиқ тизим” тушунчасини киритган ва унинг ташкиллаштирилганлиги ва ўзаро алоқаларнинг хилма-хиллиги хусусиятларини тушунтириб берган.

С. Бир- англиялик кибернетик, операцияларни тадқиқ этишнинг кибернетик жихатларини ўрганган. Операцияларни тадқиқ этиш, қарор қабул қилиш ва назорат ҳар бир ташкилот учун мустақил ҳолда, имкон қадар бир бутунликни сақлаган ҳолда амалга оширилиши зарурлигини кўрсатиб ўтган. Шунингдек, қарор қабул қилишнинг кибернетик моделини яратган.

Л.В. Канторович - Россиялик математик, иқтисодчи олим, чизиқли программалаштириш, иқтисодий-математик моделлаштириш асосчиси. 1939 йилда иқтисодий масалаларни ечишнинг янги усулларини қамраб олган “Ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва режалаштиришнинг математик усуллари” китобини чоп эттирган.

2-жадвал

Менежмент мактаблари ёндашувининг қиёсий таҳлили

Йўналишлар	Афзаллиги	Камчиликлари
Бошқарувнинг илмий мактаби (Ф.У. Тейлор, Г.Л. Гант, Ф.Гилберт, Л.Гилберт, Г.Эмерсон, Г.Форд.)	- одамлари ва менежерларнинг илмий асосланган мезонлар асосида танлаб олиниши; - ишлаб чиқариш жараёнида функцияларнинг ихтисослашуви; - ходимларнинг фақатгина бажара олиши мумкин бўлган вазифа ва функцияларга жалб этилиши; - меҳнат жараёнининг хисоби ва назоратининг олиб борилиши; - бошқарув жараёнига ўрта ва қуйи бўғин менежерларининг киритилиши; - менежерлар ва ходимлар ўртасида мажбуриятларнинг оқилона тақсимоли.	- ҳамма нарсдан фойда олишга (манфаат кўришга) интилиш; - инсонлар эҳтиёжини қондириш асосида юқори самарадорликка эришишга интилиш - бошқарувга механик ёндашув: яъни менежментнинг саноат инжинерингига асосланган ҳолда ўқитишни тарғиб этиши.
Менежментнинг маъмурий мактаби (А.Файоль, Л.Урвик, Д.Д.Муни, А.К.Райли, Л.Гьюлик)	- ўз шахсий тажрибалари асосида бошқарув фаолиятини йўлга қўйиш; - бошқарувга оид билим ва кўникмаларга эга бўлишнинг талаб этилиши; - ташкилотни бошқаришга яхлит тизим сифатида ёндашиш; - бошқарув тузилмаси ва ташкилотларни тузишда яққахокимлик тамойилига асосланиш; - ташкилотнинг мувоффақиятини таъминловчи бошқарув	- бошқарувда ижтимоий жихатларга эътибор қаратилмаслиги; - ташкилотларда инсон омилига эътиборнинг сустлиги; - меҳнат фаолиятига илмий жихатдан кам ёндашув(харизматик ёндашув); - янгиликларнинг шахсий тажрибаларга

	тамойилларининг ишлаб чиқилиши.	асосланганлиги
Инсон муносабатлари мактаби (неоклассик мактаб) (Э. Мейо, М.П. Фоллетт, Г.Мюнстерберг)	<ul style="list-style-type: none"> - ҳар бир ходимнинг ўзига хос ички хусусиятларини намоён қилишга ундаш, уларнинг рухий стимулини англашга интилиш; - инсон капитали-ташкilotнинг оқилона сарфланишни талаб этувчи активлар сифатида олиб қаралиши; - раҳбар ходимларни тайинлашда ўзига хос танлов ва талабларнинг жорий этилиши; - раҳбарларнинг ўз ходимларига асосий эътибор қаратиши. 	<ul style="list-style-type: none"> - Аниқ илмий назарияларнинг камлиги; - Аниқ ҳисоб китоблар олиб бориш учун қатъий математик усулларнинг мавжуд эмаслиги
Менежментнинг хулқ-атвор (бихевиористик) мактаби (Ф. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, К. Арджирис, Ф. Герцберг)	<ul style="list-style-type: none"> - ижтимоий бошқарув назариясининг ишлаб чиқилиши; - ходимларга ўз имкониятларини англаш ва рўёбга чиқаришга ёрдам беришни тарғиб этиш; - мотивацияни оқилона қўллаш ва унга ташкilotдаги барча шахсларни жалб этиш орқали амалга ошувчи меҳнат ва капитал уйғунлиги ғоясининг ишлаб чиқилиши. 	<ul style="list-style-type: none"> - Бошқарувга бошқа фанларни хулқ-атвор фанлари каби кенг қўллаб бўлмаслиги
Бошқарувнинг микдорий ёндашув мактаби (С. Черчмен, Ж.Марч, С.Герберт, Ж.Форрестер, Р.Акофф, Л.В.Канторович, С.Бир, Л.Берталанфи)	<ul style="list-style-type: none"> - бошқарувнинг бир қатор функциялари, меҳнат таркибининг инсон ва эҳмга мослаштирилиш; - бошқарув жараёнида ўзаро фикр алмашилиш, муҳокама жараёнларининг таҳлил усуллари билан алмашинуви; - бошқарувнинг ҳар қандай вазиятини баҳолаш учун математик усулларнинг киритилиши; - самарадорлигини ошириш ва корхона рақобатбардошлигини ошириш орқали ишлаб чиқаришнинг концентрациялашуви; - ташкilotларнинг мослашувчан ва тезкор ишлаб чиқариш хусусиятига кўра бирлашуви; - иш ҳақини ошириш тизимидан мукаммал ҳисобланган ўсиш суръатларига боғлиқ ҳолда моддий рағбатлантириш тизимининг ишлаб чиқариши ва жорий этилиши. 	<ul style="list-style-type: none"> - бошқарувнинг математик йўл билан изоҳланиши мумкин бўлган мураккаб мантикий жараён сифатида олиб қаралиши; - мураккаб микдорий усулларнинг турли илмий салоҳиятга эга ходимлар фаолиятига қўллашнинг мураккаблиги; -математик ҳисоб китобларнинг мураккаблиги ташкilotнинг инсон муносабатларига етарли даражада эътибор берилмасликка олиб келади.

2.6. Менежментнинг замонавий назарияси

1960-йиллардан эътиборан Менежментнинг замонавий йўналиши шаклланиб бошлади. Айрим адабиётларда бу йўналиш синтетик назария деб ҳам аталади. Ушбу йўналиш асосчилари П. Друкер, У. Оучи, Т. Питерс, Р. Уотермен ва бошқалардир. Тизимли, вазиятли ёндашув, “Z” ва “Хаос” назариялари замонавий менежментнинг назарий жиҳатларини акс эттиради.

“Z” назарияси. Америкалик профессор У. Оучи 1981 йилда Д.Макгрегорнинг “X” ва “Y” назарияларининг давоми сифатида ўзининг “Z” назариясини олға сурди. Оучи, япон менежменти, корпорацияларнинг улкан мувоффақиятини ўрганиб бошқарувнинг японча ёндашувини таклиф этди. Бунда унинг назариясини менежментнинг қолган назариялари қаторига киритилиши мумкин жиҳатлари мавжуд бўлмасада, у бошқарувнинг умумлашган тарифини яратиш хисобига вазиятли ёндашувдан воз кечиш тарафдори бўлди. “Z” назарияни киритиш орқали Оучи ҳар қандай ташкилотни бошқаришнинг энг яхши йўлини аниқлашга ҳаракат қилди.

Оучи назариясига кўра инсонлар— ҳар қандай ташкилотнинг асосини ташкил қилади, ташкилотнинг мувоффақияти ҳам биринчи навбатда инсон омилига боғлиқ. Оучи самарали бошқаришга эришиш учун инсонларни бошқаришнинг асосий вазиятлари ва қоидаларни ишлаб чиқди. “Z” назариясининг асосий ғоялари қуйидагилар:

- ходимларни узоқ муддатга ёки умрбод ёллаш;
- жамоавий тарзда қарорлар қабул қилиш
- шахсий жавобгарлик;
- ходимлар фаолиятини мунтазам баҳолаб бориш ва уларни айрим холларда мартабасини ошириш;
- аниқ ишлаб чиқилган ва расмий усуллар ёрдамида одимларни ноаниқ ва норасмий назорат қилиш;
- ихтисослашмаган мартаба;

- ходимлар тўғрисида ҳар томонлама қайғуриш.

“Хаос” назарияси. Замонавий бошқарув фанлари ривожланишининг муҳим уринишидан бири **“Хаос”** назариясидир. Дастлаб 1987 йилда Дж. Гликнинг **“Хаос: янги фаннинг вужудга келиши”** китоби нафақат табиий фанлар, балки гуманитар фанлар ва менежмент назариясининг ривожланишига сезиларли таъсир кўрсатди. **“Хаос”** назарияси масалалари ва муаммоларини ўрганиш иқтисодиётнинг, айниқса бозор муносабатлари асосида ривожланиб келаётган кўпчилик давлатлар, жумладан Ўзбекистон иқтисодиётининг ривожланишида ҳам долзарб ҳисобланади. Ижтимоий-иқтисодий ҳаётда бўлаётган ўзгаришларнинг глобал тус олиши ва жадал суръатларда рўй бераётганлиги инсоният тарихида кузатилмаган ҳолатдир.

Дж. Гликнинг **“Хаос”** назарияси таниқли метеоролог олим Э. Лоренс томонидан тадқиқ қилинган. У 1960 йилларнинг бошида об-ҳаво ўзгаришларини акс эттирувчи дастури ишлаб чиқади. Биргина ўзгариш ҳам об-ҳаво харитасида катта ўзгаришларни келтириб чиқарар эди. Демак, сезиларсиз ўзгаришлар ҳам тизимда туб ўзгаришларни вужудга келтириши мумкин. Амалиётда ҳам бу ўз тасдиғини топмоқда. Мисол учун, 1990 йиллар бошида юзага келган ўзгаришлар глобал миқёсда, жумладан бизнинг мамлакатимизда ҳам туб ўзгаришларга сабаб бўлди.

Бу билан хаос тизимлар ёки жараёнларнинг аниқ бир тасвири, уларнинг рўй беришининг аниқ даврини аниқлаш имкони мавжуд эмас деган фикр келиб чиқмайди. Чунки улар мавжуд бўлмасида, уларнинг ривожланишига шароит яратиб берувчи йўллар албатта мавжуд. Метеорологлар эртанги кун об-хавосини аниқ айтиб беришмасида, унинг эҳтимолини статистик баҳолаш орқали башорат қила олишади. Шу тариқа физиканинг сабаб-оқибат категориясига асосланган таҳлили эҳтимолни статистик баҳолаш билан алмаштирилди.

XXI асрдаги бошқарув назарияси таълимотига назар ташлайдиган бўлсак, уларнинг муттасил равишда ривожланиб борганлиги, самарали

бошқарувга эришиш учун доимий равишда янгидан-янги ғоялар пайдо бўлганлигини кўришимиз мумкин. Шунингдек, тадқиқотчи олимларнинг бошқарувга оид таълимотларни ўрганар эканмиз, улар учун бизнecs амалиёти ва уни бошқариш ҳар доим мураккаб, ноаниқ ва турли хил вазиятларга бой бўлиб келган. Уларнинг ечимини топиш билан боғлиқ янги назариялар мунтазам равишда бошқарув илмининг туб моҳиятини очиб беришга интилмоқда.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама учун саволлар

- 1) Бошқарув фани мактаби намоёндаларининг қайсиларини биласиз?
- 2) Ф.Тейлор назариясининг моҳияти нимадан иборат?
- 3) Замонавий бошқарув фани мактаблари ва асосий ғоялари нимадан иборат?
- 4) Америкалик муҳандис ва тадқиқотчи Ф. Тейлор, француз олими А.Файоль, инглиз Л.Урвин, немис иқтисодчилари М.Вебер, Г. Форд, Г.Эмерсонлар қайси мактаб намоёндалари ҳисобланадилар?
- 5) Америкалик Э.Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Дж. Лизлилар қайси мактаб асосчилари ҳисобланади?
- 6) Қайси мактабнинг шаклланиши кибернетика ва жараёнларни ўрганиш ривожланиши билан боғлиқ?
- 7) Менежмент илмий мактабларини ўзаро таққосланг. Ўзаро фарқли ҳамда бугунги кунда муҳим бўлган жиҳатларини тушунтириб беринг.
- 8) У. Оучининг “Z” назарияси таққослама менежментда қандай аҳамиятга эга.

3-БОБ. ЎЗБЕКИСТОНДА МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ

3.1. А.Темур хукмронлиги даврида бошқарув назарияси ва амалиёти

3.2. Захириддин Бобурнинг бошқарув тўғрисидаги ғоялари

3.3. XX-асрнинг бошларида Ўзбекистонда таққослама менежментнинг назарий жиҳатлари ва ўзига хос хусусиятлари

3.1. А.Темур хукмронлиги даврида бошқарув назарияси ва амалиёти

Буюк соҳибқирон Амир Темур (1336-1405) Мовароунаҳрни истилочи мўғилларнинг бир ярим асрлик истибдодидан халос этиб, марказлашган кудратли давлатни барпо этган Шарқнинг буюк давлат арбоби ва моҳир саркардаларидан биридир. “Темур тузуклари”да, Низомиддин Шомий ва Шарафиддин Али Яздийларнинг “Зафарнома”, Ибн Арабшоҳнинг “Амир Темур тарихи” ва бошқа муаллифларнинг асарларида Амир Темур давлатининг ташкил топиши ва бошқариш санъати ҳақида қимматли маълумотлар берилган.

Амир Темур фаолиятида ўтмиш тарихимизда Ўрта Осиёда қарор топган миллий давлатчилигимиз – Самонийлар, Қарохонийлар, Хоразмшоҳлар, Ғазнавийлар салтанатининг давлат бошқаруви тажрибасига, шу заминда яшаб ўтган Юсуф Хос Хожиб (“Қутадғу билиг”) Низомилмулк (“Сиёсатнома”) каби улуғ алломаларимизнинг илғор илмий – фалсафий ғояларига, Қуръони карим ва Хадиси шарифдаги шариат қоидаларига ҳамда Хожа Шамсиддин Кулол, Мир Сайид Барака, Саид Мир Кулол ва бошқаларнинг насиҳатларига амал қилди. Уларни ўзининг ақл-заковати, билими ва бой тажрибаси билан бойитди ва ривожлантирди.

У давлатни бошқаришда барча табақа вакилларида иборат Қурултой, Давлат Кенгаш ва Ҳарбий Кенгаш маслаҳатидан кенг фойдаланган.

Қурултой давлатнинг олий кенгашларида ва давлат кенгашларида мамлакатнинг ички ва ташқи сиёсатига даҳилдор бўлган энг муҳим

масалалар, ҳарбий юриш, ободончилик, давлат устунларини тайинлаш, ташқи савдо ва дипломатик алоқалар муҳокама қилинган. “Темур тузуклар”да “Давлатнинг тўққиз улушини кенгаш тадбири ва билан қолган бир улушини эса шамшир ёрдамида” бошқарганлиги қайд этилади. “Юз минг отли аскар қилолмаган ишни бир тўғри кенгаш ёрдамида амалга оширдим” деб баён этилади тузукларда. Амир Темур “Тузуклар”да яна ўттиздан ортик кенгашлар ҳамда унда кўрилган масалалар ҳақида сўз юритилади. Давлат бошқарув аппаратларини ҳар бир тармоғи бўйича алоҳида тузуклар, қоидалар ишлаб чиқилган. Давлат кенгашига таклиф этилган ҳар бир вакил учун махсус ўринлар олдиндан қатъий белгилаб қўйилган. Масалан, кенгашнинг бошида Амир Темурнинг шахсан ўзи ўлтирган, у айна пайтда раислик вазифасини бажарган, иккинчи қаторда ёй шаклида, амал лавозимида бўлган яқин қариндошлари, тахтнинг ўнг томонида, сайид, қози, шайх, улома ва фузалолар, чап томонида эса амирул умаро, бекларбеги, улус, тумон ва қўшин сардорлари, мингбоши, юзбоши, ва ўнгбошилар жой олган. Девонбеги ва вазирлар тахт қаршисида қолганлари эса тахтнинг орқа томонидан жой олганлар. Сарой ҳизматида яна арзбеги, товачи, хожиб, жибаши, қушбеги, хазиначи, баковулбоши, котиб, мунши, битикчи каби лавозимлар ҳам бўлган.

Амир темур давлат бошқарувининг ҳуқуқий асосларини такомиллаштирар экан, ўзидан аввал ўтган давлат арбобларининг бошқарув услубидан самарали фойдаланган ва давлатни тубандаги 12 та тамойилга асосланган ҳолда идора қилган:

1. Ислом динининг шариат қоидаларига амал қилди.
2. Мамлакатдаги турли табақа ва миллат вакиллари билан бомаслаҳат иш кўрди.
3. Бошқаришда тадбиркорлик, фаоллик ва хушёрлик билан иш юритди.
4. Бошқаришда қонун устуворлигига эришди.

5. Амир, бек, сипоҳийларнинг хизматиға яраша уларни рағбатлантирди, мартабаларини оширди.

6. Олиму – уломаларнинг хурмат- эътиборини жойига қўйди.

7. Адолат, инсоф-диёнат қоидаларига амал қилди.

8. Ҳар бир ишга виждонан ёндашди, бошланган ишни охирига етказди.

9. Оддий халқ аҳволидан доимо огоҳ бўлди, уларга ғамхўрлик кўрсатди.

10. Турли миллатлардан ўз паноҳига кирган кишиларга хурмат, дўстлик ҳамда мурувват кўрсатди. Ўз хатосига иқроп бўлганларнинг гуноҳларини кечирди.

11. Қариндош – уруғларга, дўстларга яхши муносабатда бўлди, уларни иззат-хурмат қилди.

12. Дўсту-душман билан келишиб ишлади, муроса-мадора қоидасига амал қилди.

Амир Темур давлат устунлари, амалдорларни тайинлашда тубандаги 4 та талабларга алоҳида эътибор қаратди:

1. Энг муҳими мансабдор шахснинг насл –насабига, қандай оилада тарбия топганлигини ҳисобга олди.

2. Ақл-фаросатига ва инсоф – диёнатига эътибор қилди.

3. Раият ва сипоҳийлар билан хушфёъл муносабатига уларнинг аҳволидан бохабарлигига эътибор берди.

4. Уларнинг сабру-бардошлилиги, мардлиги, жасурлиги, адолат ва инсонпарварлигини ҳисобга олди.

Амир Темур даврида бошқарув икки идора: даргоҳ ва девонларга (вазирликларга) бўлинган.

Даргоҳ — энг олий давлат идораси. Унинг бошлиғи ҳам табиий равишда давлатнинг олий ҳукмдори. Даргоҳ бошида амалда Амир Темур турган. Мамлакат ва давлат аҳамиятидаги масалалар унинг ҳукми ва

кўрсатмаси асосида ҳал этилган. Шу билан бирга даргоҳда вақти-вақти билан хос мажлислар ўтказилиб турилгани маълум. Бундай мажлисларда давлат ва мамлакат идораси, содир бўлаётган ўзгаришларга муносабат, муҳими мансаб ва вазифаларга тайинлаш каби масалалар кўриб чиқилган. Бундай тадбирлар гоятда тор доирада ўтказилиб, давлат аҳамиятига молик масалаларнинг четга аён бўлишидан ниҳоятда сақланилган. Чунончи, махсус котиб мажлис баёнини махсус дафтарга тушириб борган. Афтидан, кейинги мажлисда ана шу баён асосида илгари қабул қилинган қарорлар, турли чоралар натижалари текшириб борилган.

Амир Темурнинг даргоҳ фаолиятини бошқариш, одамлардан унумли фойдаланиш, уларни ўз атрофига тўплаш, катта-кичик тадбирларни ташкил қилиш борасида тутган йўлини “Тузуқлар”даги баёнлардан яққол кўриш мумкин. Чунончи, Соҳибқирон шундай ёзганди: “Салтанат ишларининг тўққиз улуши кенгаш, тадбир ва машварат, қолган бир улуши эса қилич билан бажо келтирилишини англадим. (Донишмандлар) демишларким, ўз ўрнида қўлланган тадбир билан кўплаб лашкарнинг қиличи ожизлик қилган ҳар қандай мамлакат дарвозасини очиб, фавж-фавж лашкарни енгиб бўлур. Тажрибамда кўрилганким, азми қатъий, тадбиркор ва хушёр, жанг кўрган, мард, шижоатли бир киши мингга тадбирсиз, лоқайд кишидан яхшироқдир. Чунки тажрибали бир киши минглаб одамга иш буюради. Яна менинг тажрибамдан ўтмишким, гарчи ишнинг қандай яқунланиши тақдир пардаси ортида яширин бўлса ҳам, ақли расо ва хушёр киши мулоҳазакорлик, тадбир ва кенгашга таяниши лозим”.

Биринчиси — мамлакат ва раийят вазири. У мамлакатнинг муҳим ишлари, кундалик муомалалар, халқ аҳволи, вилоятларда олинадиган ҳосил, солиқлар, уларни тақсимлаш, кирим-чиқимлар, ободончилик ишлари, аҳоли фаровонлиги, хазина аҳволи каби муҳим юмушларга жавобгар бўлган.

Иккинчиси — ҳарбий вазир. У ҳарбийларнинг маоши, алоҳида хизматлари учун уларга туҳфа қилинган ер-сувлар бошқаруви (яъни назорат

ва қайд этиш маъносида), қурол-аслаҳа таъминоти, ҳарбий кўрикларни тайёрлаш, жангларда ярадор бўлиб хизматга яроқсиз бўлганларга нафақа тайинлаш, истеъфога чиққан ҳарбийлар тўғрисида қайғуриш каби масалалар билан машғул бўлган.

Учинчиси — мулкчилик ва солиқ ишлари вазири. Бу вазирлик турли сабабларга кўра эгасиз қолган мол- мулкларни назоратга олиш, савдогарлардан закот ва бож олиш, мамлакат чорвалари, ўтлоқ-яйловларни бошқариш, уларнинг барчасидан тушадиган даромадларни сақлаш, мулкчиликдаги меросхўрлик тартибларини амалга ошириш (масалан, ғойиб бўлганлар, ўлганларнинг мулкни ворисга топшириш) каби вазифаларни бажарган.

Тўртинчиси — бутун салтанат идораларининг кирим- чиқимлари, хазинадан сарф қилинаётган барча харажатлар ҳисобини олиб борувчи молия вазири. “Темур тузуклари”да молия вазири масъулиятига тегишли диққатга сазовар бир тузук бор: “Молия вазирлари молия ишларида хиёнат қилиб (хазинадан бирон маблағни) ўзлаштириб олган бўлсалар (аввал текшириб кўрилсин). Агар ўзлаштириб олган маблағи ўзига тегишли улүфа (маош) миқдорига тенг бўлса, мазкур маблағ унга совға — инъом ўрнида берилсин. Агар ўзлаштириб олган маблағи маошидан икки барабар ортиқ бўлса, ортиғи оладиган маошидан ушлаб қолинсин. Агар маошидан уч барабар кўп маблағ олинган бўлса, ҳаммаси (салтанат хазинасига) тортиқ сифатида олинсин”.

“Темур тузуклари”да мазкур тўрт вазирликдан ташқари яна **уч вазир** ҳақида сўз кетиб, улар салтанат таркибидаги турли ўлка ва мамлакатларга оид молиявий муомалалар ва келадиган даромадларни бошқарганлар. Агар салтанат ҳудуди ва унга кирган сарҳадлар кўлами назарга олинса, ҳақиқатан ҳам у ерлар билан боғлиқ молия-даромад ишларини ташкил қилиш учун уч вазирлик таъсис этилишини асосли деса бўлади.

Саккизинчи вазирлик бу адлия вазирлигидир (девони мазолим).

Кези келганда шуни алоҳида қайд этмоқ керакки, бу вақтда адлия, яъни суд тизими учга бўлинган эди. Адлия вазирлиги тўғридан-тўғри фуқаролар ё, манба тили билан айтганда, дунёвий ишлар билан шуғулланган. Ҳарбий суд (лашкар қозиси) эса алоҳида равишда фаолият кўрсатган. Шариат тартиблари билан эса ислом қозиси шуғулланган. Кўриб турганимиздек, бу соҳада ҳам Амир Темури даврида илгариги анъаналар давом эттирилган. Суд тизимидаги тақсимот эса бизларда бир неча асрлар муқаддам амалга ошиб келганини мазкур давр мисолида ҳам мушоҳада қилса бўлади. Қонун, ўша замон тартиблари олдида жавобгарлик барчага баробар бўлган. Масалан, Амир Темурнинг набираси Пир Муҳаммад ибн Умаршайх ўз қилмиши учун девони мазолимда қаттиқ сўроқ қилиниб, айби аниқлангач, шунга яраша жазо берилгани ва бу ҳақда шахсан Амир Темурнинг ўзи фармон бергани тарихий манбаларда ўз аксини топган.

Амир Темури давлат бошқарувини такомиллаштириш мақсадида мамлакат аҳолисини 12 та ижтимоий тоифаларга ажратган, уларга нисбатан давлат сиёсатини ишлаб чиққан. Улар хамиша давлат ҳимояси остида бўлганлар, зарур бўлганида уларга моддий ва маънавий ёрдамлар кўрсатилган. Амир Темури ўзининг “Тузуқлари”да “Тажрибада синаб кўрдимки, дин ва миллат билан мустаҳкамланмаган, йўл ва тузуқ билан устивор бўлмаган давлатда тартиб ва барқарорлик бўлмайди ва у бир яланғоч одамга ўхшайди,” деб қайд этилади.

3.2. Заҳириддин Бобурнинг бошқарув тўғрисидаги ғоялари

Заҳириддин Муҳаммад Бобурнинг бошқарувига оид қарашлари маълум даражада тадқиқ қилинган. Аммо, буюк давлат арбобининг олиб борган сиёсати, давлат бошқарувида шахс мавқеига оид қарашлари, рухий-

психологик, ахлоқий хусусиятидаги турли қирралар ва бошқа жуда кўп жиҳатлар борки, уларни алоҳида диққат-эътибор билан ўрганиш лозим.

Бобур шахсияти ва давлат бошқарувидаги бу муҳим масалаларни ечишда бизга унинг бебаҳо асари — “Бобурнома” кўп жиҳатдан қимматли манба вазифасини ўтайди ва Бобур давлатчилик санъатининг нозик қирраларини ўзаро уйғунликда очиб беради. Захириддин Муҳаммад Бобурнинг давлат бошқарувига оид қарашлари, энг аввало, салтанат бошлиғининг жамиятдаги ўрни билан белгиланади. У ўзининг бебаҳо “Бобурнома” асарида юрт бошлиғи бўладими, оддий бек ёки юқори мансабдор шахси, унинг характерини умумлашма тарзда баён этмасдан, ҳар бир деталга эътиборни қаратади, шахснинг қиёфасини, энг муҳим, зарур бўлган хусусиятларини умумлаштирувчи сўз ва иборалар ёрдамида ёритади, фикрининг охирироғида эса лўнда хулоса ясайди. Бунда характерланувчи шахснинг бир қатор хислатлари, жумладан, энг асосий мезон вазифасини ўтовчи ахлоқи, кўл остидагилар билан муносабати, сахийлиги ва ёки очкўзлиги, ислом ақидаларига амал қилиши, илм, шеърятга муносабати, шароб ичиши ёки бошқа кўнгилочар ишларга рағбати, давлат бошқарувида стратегик масалаларни ҳал қила олиши, ҳарбий маҳорати, айниқса, муҳорабалар асносида моҳир жангчи сифатида зудлик билан бир қарорга кела олиши, ёки акси, давлат ишларини ечишда маслаҳат, кенгаш, демократик бошқарув элементларига муносабати, давлат хазинасидаги бойликни сарфлаш уқуви, бунёдкорлик ишларининг кўлами ёки бу ишга бепарволиги ва бошқа бир қанча хусусиятларни инобатга олиб баҳолайди.

Албатта, Бобур бу меъёрни давлат бошқарувидаги барча аъёнлар учун бир хилда қўймаган. У одатда шахс хусусиятидаги бу хислатларни кўпинча йирик султонлар, саркардалар, машҳур шахсларни баҳолаганда ишлатади. Масалан, Султон Аҳмад мирзонинг ибратли султон сифатидаги бир қатор хислатлари: хушмуҳоваралиги, кийим кийишда ҳам фақат ўзига хос услубга эгаллиги, “ҳанафий мазҳаблик, покиза эътиқодли” кишилиги, тасаввуф

пирларига юксак эътимод билан қараганлиги, агарчи юқори даражада саводхон бўлмаса-да, адл ва инсоф, раиятпарвар эканлиги, ҳатто “ҳеч нарса ўқиғон эмас”лиги алоҳида таъкидланади. Бобурнинг бу баҳосида ўша давр етук шахсига бўлган талабнинг энг муҳим жиҳати — унинг саводхон бўлиши зарурлиги танқид қилинмасдан, балки бу камчилик усталик билан, билдирилмай айтиб ўтилган. Султон Аҳмад мирзонинг илм сабоқларини олмаганини, унингча, давр султонининг адолат билан иш юритиши, шариат қонунларига инсоф даражасида ёндашиши, қавмига содиқлигини юксак билим олишдан ҳам муҳимроқ кўрилган.

Бобур Аҳмад Ҳожибекка юксак ихлос билан қарайди, уни “хуштаб ва мардона” киши сифатида юксак баҳолаб, соҳибдеворлиги, яхшигина шеърӣ қобилиятга эгаллиги, ашъорида ранг ва мазмун устунлигини, бекнинг давлатнинг бошқарув ишларига унчалик уқуви йўқлиги, мардоналиги таъриф этгудек бўлса-да, раҳбарлик ва ишни ташкил этишда бепарволигидир. Бобур Аҳмад Ҳожибекдаги бепарволикнинг давлат бошқарувидаги муҳим жиҳати — салтанат ишларини унинг ўрнига “навқар-савдари” бажарганлигига урғу бермоқда. Яъни, давлат манфаатидаги ишлар бошқалар зиммасига, тасарруфига, аниқроғи, ихтиёрига ўтганки, қайси бек ва султон, вазирларга баҳо бермасин, энг аввало, Амир Темур салтанатининг яхлитлиги, юрт тинчлиги ва раият билан боғлиқ масалаларни инобатга олиб фикр юритади.

3.3. XX-асрнинг бошларида Ўзбекистонда таққослама менежментнинг назарий жиҳатлари ва ўзига хос хусусиятлари

XIX аср охири XX аср бошларида янги дунёқарашлар, айниқса, жаҳид таълимоти ўзбек жаҳидчилик ҳаракатининг раҳбарларидан бири Маҳмудхўжа Бехбудий ҳаётида ўзига хос тарзда акс этди. Унинг давлат, давлат бошқаруви, Туркистон муҳторияти ҳақидаги фикр ва мулоҳазалари, лойиҳаларини ўрганиш бугунги кун учун назарий ва амалий жиҳатдан

аҳамиятлидир. Беҳбудийнинг бошқарувга оид қарашларининг шаклланиши унинг турли мамлакатлардаги идора усули билан, жамиятнинг демократик жараёнлари катта рол ўйнаган. М.Беҳбудийнинг фикрича, ёшлар ва кекса авлод вакилларининг бирлашуви, ёш авлод ўзидаги шашқалоқлик иллатидан қутилиб, масалаларни ҳал қилишда илмий асосларга суяниб иш кўриши ва мустаҳкам ирода намаён этиши керак. Лекин ҳаммаси режа асосида амалга оширилиши ва кекса авлод ёшларини миллат равақи йўлида меҳнат қилиб курашиш имкониятларидан маҳрум қилмаслиги керак.

Беҳбудийнинг 1905 йил нашр этилган “Китоби мунтахаби жуғрофияи умумий” (“Умумий жуғрофиядан сайланма китоб”) деган асарининг маълум қисми дунё кишиларининг маиший ҳаётларига, ижтимоий, иқтисодий, сиёсий масалаларга бағишланган. “Ер юзидаги бадавий (маданиятдан узоқроқ) ва маданий халқларни ҳукмдор ва сардорлари бўладурки,- деб бошланади “Ҳукумат ва ҳукмронлар” фасли, бек, амир, шоҳ ва бошқа исм ва луғатлар ила атайдурлар. Ҳар бир тилда ҳукмдорларни луғати бошқадур. Оврупо халқи императёр, қирол, дўқа, принс, президент, княз, тсар (царь) ва бошқа луғатлар ила аталган ҳар бир ҳукмдорни мартаба ва ҳукумати бошқа навъдур”[56].

Беҳбудий замонасидаги мавжуд идора усуллари ҳақида фикр юритиб, уларни учга бўлади:

1. Идораи мустақалла (идораи мутлақа-монархия).
2. Идораи маршрута (конституцияли парламентли ҳокимият).
3. Идораи жумҳурият (Республика).

Беҳбудий бу идора усулларини шундай изоҳлаган:

1. “Ани устидан қарагувчи подшоҳ соҳиби ихтиёр ва ҳар бир ройи ва амри зақун ва низом бўладур. Амри, ҳукми маслаҳатхоналарни иттифоқи, хоҳиши, ҳукму ўшал императёрни мустаҳкам қилиш имзосиға мавкуфдур. Шундай императёрларни янгидан мансуб бўлиши ҳар бир давлат ва

хукуматда муқаррарий қонун ва одатлар бўйча мерос ёинки валиахдлик қоидалари ва ўшал хукуматни қўйган “тартиб ва тадбирға мувофиқ бўладур”.

2. Идораи маршрута – “...бу хукуматға тобеъ одамлар аксар аҳли илм ва хунардурулар. Элу уруғлари илм, хунар ва дунё ишлариға тараққий қилгандурки, шу тариқа фуқаролар ўз араларидан инсонлик, илм ва дунёдан хабарлик одамларни ўзлариға катта ва бошқарғувчи вакил сайлайдурулар ва шу тариқа сайланган вакилларни подшоҳ жамлаб, муқаррарий маҳкамаларға мамлатдорлик ишлариға аралашиб, машварат ила тузатилмоқ ва муҳофазат қилинмоқиға кўз бўлмоқлари учун қарор берадуруки, аларни(нг) мажлис ва маҳкамаларни “Миллат мажлиси”, “маслаҳатхона”, “парламентў”, “Эл мажлиси” деган исмлар ила ёд қилинадур. Яна баъзи маслаҳатхоналар борки, маслаҳатбошиларни, хукумдорларни (подшоҳнинг) ўзи тайин қиладуру.

Ушбу миллат мажлисини(нг) қилон(аъзо)лари машварат ила мамлакатдорлик ишлариға аралашадур. Подшоҳ бу мажлис амриға тобеъдуру. Мажлис маъбусон (депутатлар) ни(нг) ройи бўлмагунча катта ишларнин бошланмоқиға амр ва хукум қилолмайдуру. Хулоса, императўр соҳиб ихтиёр бўлмай, дурустроқ ишларға қонун ва низомларни чиқарилмоқиға бутун эл мажлисиға тобеъ бўлиб турадуру”.

Беҳбудий тавсифидаги иккинчи давлат тузуми, бугунги атама билан айтганда, парламентар республикадир. Давлат қурулишининг бу турдаги подшоҳ ё салтанат раҳбарининг мавжуд бўлишиға қарамай, парламент ё “миллат мажлиси” унинг раъйиға эмас, аксинча, у шу ташкилот аъзоларининг раъйиға қарайди ва унинг қонунларига бўйсинади.

3. “Идораи жумхурият” аксар фуқароси аҳли илм бўлиб, бу аҳли дониш аҳолини сайлаган вакиллари, яъни хукуматға етти йилғача ўз мамлакат ва хукуматларини бошқармоғи учун ўз араларидан бир нафар донишманд одамни бошлиқ сайлайдуруларки, “раиси жумхурият”, “садрнишини миллат”, “президент” аталадуру. Бу раис гўё бир оризий (вақтинча), омонат подшоҳдир. Ҳар бир ҳукм ва амру тартибни, мамлакат ва қўйга тааллуқ ишни, Миллат

мажлисини(нг) қилиб берган дастурламал, яъни қонун ва низом номалариға мувофиқ қилиб, бутун элга тобеъ, аларни(нг) ҳукму талабларини ўрниға келтирувчидур.

Бу икки тоифани(нг) подшоҳи баъзи мамлакатдорлик мутасадиларини тафтиш қилмоқға, терғовға бермоқға, хатто, ўшал соатда бирдан бекор қилдурмоқға баъзи Миллат мажлисларини(нг) ихтиёри бордур. Ҳозирги Оврупо ҳукуматларини(нг) рафтори, одати шу уч усулни(нг) бирига дохил, тобеъ ва мувофиқдур. Бу икки тоифани подшоҳи баъзи мамлакатга “Элга тобе бўлубтурарман”, деб қасам ичиб, баъд мансабға чиқаду.

Мустақил ҳукумдорларни(нг) қўл остида ҳам мажлислар ва машварат маҳкамалари бордур. Илмсиз ҳукуматлардек неча миллиўн халқни(нг) маишати, рафтори, ихтиёри бир нафар одам (подшо) ни(нг) ихтиёр ё ройи ва ҳукмиға йўқдур. Бир нафарни(нг) ақли, фикри ила ўн нафар аросида на қадар фарқ бордур? Ушбу сабаблардандурки, озгина Оврупо халқи бутун курраи арзга ҳоким ва мутасарриф (эга) дурлар. Сабаб: ҳукумат, илм ва дароят, қонун, мусовот (тенглик), машварат (маслаҳат) ва тадбирдур”.

У XX аср бошларидаги Европа давлатларида ҳаракатда бўлган давлат бошқарувининг уч тизимини чуқур ўрганган, унинг салбий ва ижобий томонларини кўрсатиб очиб берган ва улардан керак бўлса андоза олиш лозимлигини таъкидлаган.

Беҳбудийнинг дунёқарашини ўз даврида мавжуд фикр-ғоя ва сиёсий таълимотлар орасидан шарқий таълимотларга мос келадиган, лекин Европа таълимотларининг қимматли томонларини қамраб олган ҳолда шаклландган.

XX аср бошларидаги ижтимоий иқтисодий вазият қуйидаги воқеалар билан изоҳланади:

– биринчи жаҳон уруши (1914–1917 йй.) ва аҳолининг мардикорликка олиниши иқтисодий ва сиёсий ҳаётдаги катта ўзгаришларни вужудга келтирди;

- Туркистон Мухторияти (1918–1921 йй.)-мамлакатда янги мустақил бошқарув тизими ва давлат тузилишидаги дастлабки уринишлари;
- Туркистон ўлкасининг Совет иттифоқи таркибига киритилиши (1921-1924 йй.) ва мамлакатнинг тўлиқ мустамлакага айлантирилиши;
- 1929-1940-Янги иқтисодий сиёсат, оммавий коллективлаштириш, социалистик аграр тузумнинг шакллантирилиши.

Қишлоқ хўжалигини зудлик билан коллективлаштириш натижасида шаҳар билан қишлоқ қисқа муддат ичида каттиқ марказлаштириш ва маъмуриятлаштириш ихтиёрига тушиб қолди. Саноат ва савдода давлат сектори тобора каттиқ монополист, яъни якка ҳоким бўлиб борди. Ўзбекистонда ҳам саноатда умумийлаштириш жараёни бошланди. Майда саноатдаги хусусий секторнинг улуши тўхтовсиз қисқараверди ва 1930 йилларга келиб деярли барҳам топди. Индустриялаштириш ва хунармандларни кооперациялаш натижасида республика саноатида хусусий сектор деярли бутунлай тугатилди. Хонликлар давридан қолган вақф муносабатлари тугатилиб, янги солиқ тизими жорий этилди, иш ҳақи тўлашда асоссиз тенглаштириш ва мажбурий меҳнатга барҳам берилди.

1990-йилларда Ўзбекистонда бошқарув назарияси ва амалиётининг ўзига хос хусусиятлари. Собиқ иттифоқнинг режалаштириш сиёсати, маъмурий буйруқбозлик тизими, олиб борилган ижтимоий-иқтисодий, маданий-маърифий, маънавий-ахлоқий сиёсат тузумнинг жамият тараққиётига зид эканлигини очик кўрсатиб берди. 1991 йилдаги сиёсий воқеа мамлакатимизда бошқарув таълимотлари назариясининг ҳам яқунланишини, ҳам янги даври бошланганлигидан далолат берарди. Ушбу давр мамлакатимизда бошқарув назарияси ва амалиётининг бозор муносабатлари асосида туб ўзгаришларни ўзида акс эттирган янги бошқарув тизимини вужудга келтирди.

Замонавий босқичда мамлакатимизда янги бошқарув тизимини шакллантиришда мавжуд тўсиқлар қуйидагилардан иборат эди:

1) бозор муносабатларининг деярли мавжуд эмаслиги– иқтисодийнинг 75% давлат монополиясида эканлиги;

2) малакали менежерларнинг мавжуд эмаслиги ёки ушбу тушунчанинг мавжуд эмаслиги;

3) бошқарувнинг замонавий технологиялари ва концепцияларининг мавжуд эмаслиги;

4) чизикли-функционал тузилманинг устун туриши;

5) истеъмолчиларга йўналтирилган тадбиркорлик фаолиятининг мавжуд эмаслиги;

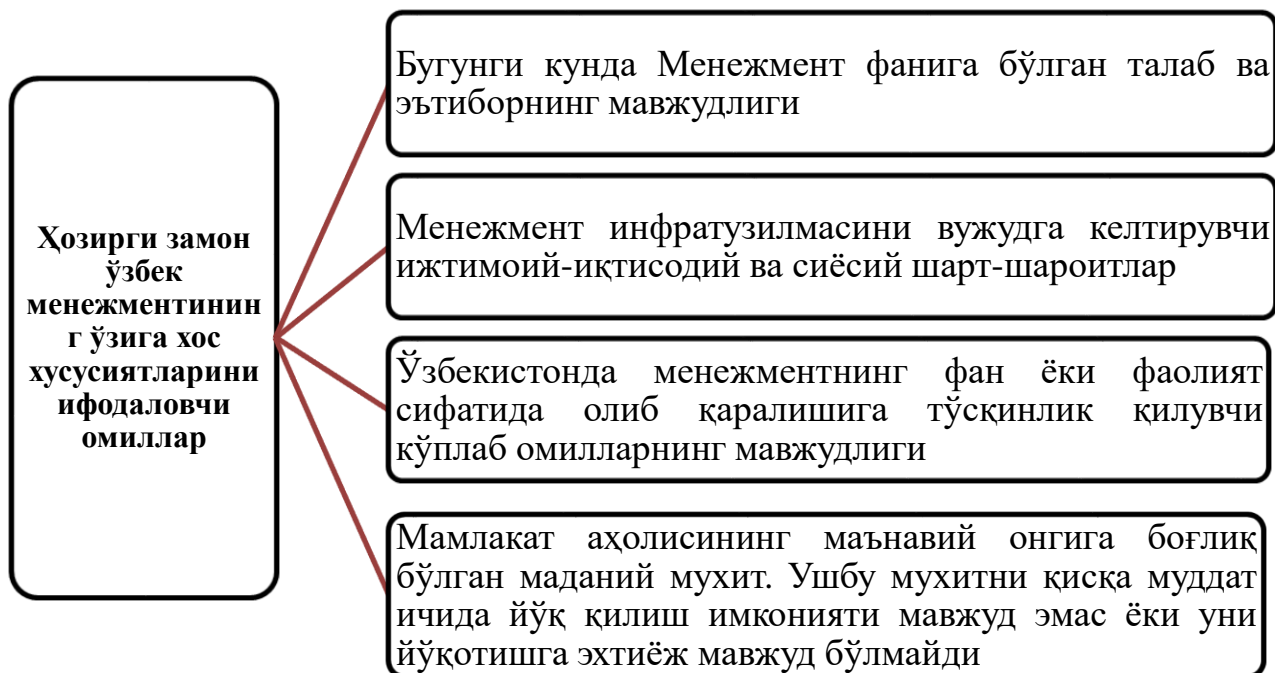
б) таркибий ўзгаришлар ва ички ўзгаришларга тайёр эмаслик;

Мамлакатимизда менежментнинг хусусиятини белгиловчи омиллардан бири миллий хусусиятлардир. Кўпчилик Осиё мамлакатлари каби мамлакатимиз учун жамоавийлик хосдир. Бугунги кунда мамлакатимизда мавжуд хўжалик юритувчи субъектлар хажм жиҳатидан кичик, уларда мулк эгаси бир вақтнинг ўзида менежер хамдир. Улар ташқи муҳит ўзгаришларига ҳаётий тамойиллар асосида эмас, асосан компания муҳитидан келиб чиққан ҳолда кўпроқ ёндашишмоқда. Шунингдек уларда қарорлар қабул қилиш қисқа муддатли ва айрим субъектив мақсадлар учун амалга оширилмоқда.

3-жадвал

Ҳозирги замон ўзбек менежментининг хусусиятлари

Умумий хусусиятлари	Ўзига хос хусусиятлари
Ривожланиш босқичлари	Миллий хусусиятлари
Мамлакат иқтисодий модели	Тарихий усусиятлари
Бошқарувга бўлган ижтимоий-иқтисодий эҳтиёж.	Географик шарт-шароитлар.
Илмий техник тараққиёт даражаси	Мамлакатнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш даражаси
Бошқарувнинг алоҳида фаолият ва фан соҳаси сифатида олиб қаралиши	Мамлакат аҳолисининг маданияти



1-расм. Ҳозирги замон ўзбек менежментининг ўзига хос хусусиятларини ифодаловчи омиллар

4-жадвал

Ўзбекистонда менежментнинг асосий хусусиятлари ва ўзига хос жиҳатлари

Минтақавий сиёсий жиҳат	Хайрия ва ҳамкорликка бўлган ижобий ёндашув: анъаналар
Таълим тизими ва малакали менежер кадрларни тайёрлаш:	Таълим соҳасининг Фундаменталлиги : илмийлик
Ташкилий маданиятнинг ўзига хослиги	Юқори илмий-интеллектуал салоҳият
Иқтисодиётнинг ўзига хос модели ва тузилиши (кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик, конверсия)	Давлат бошқарувининг тарихий шаклланган тажрибалари мавжудлиги
Бошқарувга маъмурий ёндашувнинг азалий хослиги	Юқори технологияларни ўзлаштириш даражасининг ўсиб бораётганлиги
Иқтисодиётнинг ўтиш даврига хослиги	Иқтисодиётни эркинлаштириш шароитида тадбиркорлик фаоллигининг ошиб бориши
Миллий менталитет	Киришувчанлик

Ўзбекистонда менежментнинг ривожланишига таъсир этувчи омиллар

№	Омиллар	Омилларнинг таъсири	
		Ижобий	Салбий
1.	Минтақавий-сиёсий	Хайрия ва ҳамкорликка бўлган ижобий ёндашув	Иқтисодий алоқалар сиёсий жараёнлар таъсирга берилувчанлиги ўзаро коммуникация жараёнини сусайтиради, бозор муносабатларининг ривожланиши минтақалари бўйлаб турли даражада ривожланишига сабаб бўлади.
2.	Бошарувнинг профессионаллиги	Таълим тизимининг фундаментал билимларга асосий эътибор қаратаётганлиги барча соҳалар бўйича юқори илмий салоҳиятга эга билимли кадрлар тайёрлаш имкониятини очиб беради	Малакали менежер кадрларни тайёрлаш, ўқитиш, ушбу мутахассислик таркиби ва уларнинг умумий малакаларига қўйиладиган талаблар бугунги кунда шаклланиш босқичида.
3.	Ташкилий маданият	Юқори интеллектуал ва илмий салоҳиятли ёшлар	Ўзбекистон менежментида кўпчилик холларда ғарб ва рус ташкилий маданиятига хос унсурлар учраб туради.
4.	Иқтисодиётнинг кўп укладли тузилмаси	Ўзбекистонда миллий давлатчиликнинг ўзига хос ва узоқ тарихга эга тажрибаси мавжуд. Бу бошқарувнинг мураккаб тузилмаларида ҳам долзарб масалаларнинг ечимини топиш имконини беради.	Бугунги кунда мамлакатимизда хўжалик юритувчи субъектлар сони 500 мингга яқин ва уларда менежер фаолиятини ташкил этиш ўзига хос ёндашувларни қўллашни талаб этади.
5.	Бозор муносабатларини ривожлантириш	Бозор муносабатларининг ривожланиши аҳолининг тадбиркорлик фаоллигини ошириб бормоқда. Бу эса ўз навбатида субъектларнинг менежментга оид билимларни чуқурроқ ўзлаштириш ва ривожлантириш имкониятини оширади.	Иқтисодиётнинг ўтиш даврига ос хусусиятларининг мавжудлиги илгари амал қилган бошқарув усуллари ва бугунги кунда кириб келган усуллар ўртасидаги айрим номутаносибликлар менежмент учун айрим қийинчиликларни келтириб чиқаради.
6.	Миллий менталитет	Аҳолининг собитқадамчилиги ва мақсадлар сари интилувчанлиги менежментни янги фан ва фаолият тури сифатида ўзлаштирилишига имкон беради.	Ғарб менталитетидан фарқли жихатлар менежементда ғарб моделларини қўллаш учун туртки беради.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама учун саволлар

1. А.Темур ҳукмронлиги даврида бошқарув назарияси ва амалиётини тушунтириб беринг
2. Заҳириддин Бобурнинг бошқарув тўғрисидаги ғояларини тушунтириб беринг
3. Ўзбекистонда бошқарув назарияси ва амалиётининг ўзига хос хусусиятларини тушунтириб беринг
4. Ўзбекистонда менежментнинг ривожланишига таъсир этувчи омилларга қайсилар киради?
5. Ўзбекистонда менежментнинг ўзига хос хусусиятларини тушунтириб беринг.
6. 1990-йилларда Ўзбекистонда бошқарув назарияси ва амалиётининг ўзига хос хусусиятлари нималардан иборат бўлган?
7. Ўзбекистон амалиётида таққослама менежментнинг назарий жиҳатлари ва ўзига хос хусусиятларини тушунтириб беринг.

4-БОБ. ТАҚҚОСЛАМА МЕНЕЖМЕНТДА МАДАНИЯТ ВА РАҲБАРЛИК УСЛУБИ

4.1. Таққослама менежментда маданият

4.2. Таққослама менежментда бошқарув моделлари назарияси

4.3. Таққослама менежментда институционал ёндашув

4.1. Таққослама менежментда маданият

Маданият атамасининг халқаро атамаси латинча “cultio” ва “culte” сўзлари негизида пайдо бўлган бўлиб, ерга ишлов бериш маъносини англатади. Айрим адабиётларда латин тилидаги “colere” – тайёрлаш, ўзгартириш, мослаштириш каби маъноларни аниқлашчи феълга ҳам мурожаат қилишади. Бунинг моҳияти шундаки, “cultio” ва “culte” сўзлари орқали латин халқлари табиат томонидан яратилган нарсаларга ишлов бериш орқали унинг қийматини оширишни кўзда тутишган.

Араб тилидан кириб келган “маданият” сўзи шахарлик, маданий ёки ўтроқ инсонларга нисбатан ишлатиладиган атамадир. Чунки қадимда Осиёнинг ўтроқ халқлари кўчманчиларга нисбатан турмуш шароити, дунёқарashi, билими, яшаш шароитлари жиҳатидан ҳам устунликка эга бўлган. Европада XVII асрга қадар маданият (culture– культура) атамаси айнан ерга ишлов бериш ёки табиий нарсаларга ишлов бериш маъносида қўлланилиб келинган. Маданият атамасининг бугунги кундаги мазмуни немис ҳуқуқшуноси Самуэл Пүфендорф томонидан киритилган[13]. Унинг таърифига кўра *маданият – инсоннинг ички ва ташқи табиатини мукаммаллаштириши бўлиб, уни улугликка элтувчи фаолият натижасидир.* Айнан шу таъриф бугунги кунда барча тилларда маданият атамасининг моҳиятини белгилаб беради. Маданият жуда кенг тушунча бўлганлиги сабабли унинг моҳиятини қуйидаги ёндашувлар орқали ёритиш мумкин:

Социологик ёндашув – маданият – ғоялар, мафкуралар, ижтимоий ҳаёт тамойиллари бўлиб, инсонларнинг ижтимоий ҳаётидаги жамоавий фаолиятини таъминлаб беради. Маданият инсоннинг ижтимоий жиҳатидир.

Тарихий ёндашув – маданият кишилик жамиятининг тарихий шаклланган тажрибаси, тартиб-қоидалари мажмуи бўлиб, авлоддан-авлодга ўтиб боради. Маданият кишиларнинг ўзоқ давр мобайнида тўплаган тажрибалари, жамиятда яшаш шартлари ва меъёрлари, турли таъқиқ ва удумлардир.

Меъёрий ёндашув – маданият жамиятда инсонларнинг хулқ-атворини тартибга солувчи турли тартиб-қоида, таъқиқ ва чекловлар мажмуи ҳисобланади.

Психологик ёндашув – маданият инсонларнинг жамиятдаги тартибга солинган психологик ҳатти-ҳаракати ва тафаккуридир. Маданият жамият аъзоларининг ички дунёсининг ўзига хос “елим” сифатида рухий кечинмалари ва ҳолатига ёпишиб олади ва келгусида бошқа аъзолар томонидан ижобий қабул қилинишига мажбур қилади.

Дидактик ёндашув – маданият инсонларнинг сифат кўрсаткичи бўлиб, авлоддан-авлодга мерос бўлиб ўтади ва бошқа аъзолардан ажралиб туришини таъминлайди. Маданият бу ўзига хос идеаллар мажмуидир.

Антропологик ёндашув – инсоннинг кишилик жамияти ва бутун ҳаётий соҳаларидаги фаолияти натижасидир. Маданият таъсирида инсоният турли ижтимоий тузумлар, миллатлар, элатлар ва даврларни бошдан кечиради.

Маданиятни ижтимоий онгнинг атроф муҳитга мослашиш усули сифатида қараш мумкин. У ижтимоий институтлар (маданий триада) ва ҳаётий шароитларда тарбияланган кишиларнинг ўзига хос хусусиятларини рўёбга чиқариши билан ифодаланади.

Биринчи жиҳати, маданият у ёки бу халқ(ижтимоий гуруҳ)нинг дунёқарашлари тизимидир. Ушбу таъриф бўйича маданият муайян халқ ёки мамлакатда ҳар қандай ижтимоий-иқтисодий муносабатларнинг рўй беришида ўзига хос жиҳатларни белгилаб беради. Иккинчи жиҳати, маданият – муайян жамиятнинг қадриятлар ва ахлоқий меъёрлари мажмуи ҳамдир.

Маданият - ижтимоий тизимнинг марказий компонентларидан бири бўлиб, ресурсларни, меъёрий установкаларнинг коммуникацион воситаларни ўз ичига олади. Маданият серқирра тушунча, унинг асосий функцияси – кишилар ҳаёти ҳамда уларни умумлаштириб турган турли гуруҳларни, ижтимоий институтлар фаолиятини муайян мантикий тизимлашдан иборатдир. Маданий кадрлар, бошқарув ҳақидаги ғоялар ва бошқа муҳим белгилар мажмуасига тааллуқли бўлиб, инсонларни ўзаро мулоқот қилиш, жамият аъзоси сифатида баҳоланишига ёрдам беради. Маданият ноёб ижтимоий муносабатларни ва ташкилий хулқ-атворни ҳам ўз ичига олади. Маданият ижтимоий категория сифатида, мураккаб тузилмани ташкил этади.

Инсоният тарихи мобайнида жуда кўплаб маданиятлар пайдо бўлган, улар замирида эса хилма-хил мулоқот ва хулқ-атвор қоидалари, меъёрлари ишлаб чиқилган. Маданият қадрият сифатида қуйидаги шаклларда ниомоён бўлади.

Хулқ-атвор – инсонларнинг кундалик феъл-атвор, ўзини тутиш қоидалари, ўзаро муносабатларни тартибга солувчи энг асосий регулятор ҳисобланади. Барча халқларда инсонларнинг хулқ-атвор маданият даражасини белгилаб берувчи асосий элемент ҳисобланади. Маданият омиллари жуда хилма-хиллиги сабабли хулқ-атвор қадрият сифатида ҳам қаралиши мумкин. чунки унинг натижасида ҳар бир халқнинг маданияти ҳам фарқланади. Хулқ-атвор жамиятда юриш туриш, мулоқот ва коммуникация қоидаларини ҳам белгилаб берадики, турли маданиятларда бу ахлоқ нормалари сифатида ҳам олиб қаралади.

Урф-одатлар – маданиятнинг кенг тарқалган шакли бўлиб, кишилар хулқ-атворининг муайян жамият, шахслар гуруҳи, оила ва шу қабилар даражасида амал қилишидир. Урф-одатлар маданиятнинг тарихий шаклланиб борувчи шакли сифатида бошқа маданиятларга ҳам таъсир кўрсатади. Моҳиятан урф-одатлар тор доирадаги инсонлар гуруҳини бошқаларидан фарқлаш, яқин кишилар, миллат, элат, бегона кишилар ўртасидаги

коммуникация жараёнини самарали йўлга қўйишга қаратилган кундалик жараёндир.

Анъаналар – урф-одатнинг кенгайтирилган шакли бўлиб, нисбатан мукамал характерга эга. анъаналар тарихий давр мобайнида шаклланиб, маълум бир меъёрий қолипга келтирилган ҳамда нисбатан барқарор бўлган таомиллар ҳисобланади. Меъёрийлиги ва барқарорлиги боис анъаналар авлоддан-авлодга ўтиб боради ва миллий даражага ҳам чиқиши мумкин.

Маросим ва удумлар – маданиятнинг шаклларида бири бўлиб, жамият аъзолари, меҳнат жамоаси, оила ёки шахслар гуруҳининг рамзий ҳатти-ҳаракатидир. Таомил ва анъаналардан фарқли жиҳати маросимларнинг оммавийлиги ва ҳиссий характерга эга эканлигидир. Одатда маросим ва удумлар инсон ҳаётининг муайян даври(туғилиш, ўлим, тўйлар, вояга етиш, уйланиш ёки турмушга чиқиш, бошқа жамоага ўтиши, қурбонлик келтириш ва ҳоказолар)да амалга оширилади. энг кенг тарқалган маросимлар инсонларнинг ўлими ва диний анъаналарида акс этади.

Ҳақ-ҳуқуқлар – ҳар қандай маданиятида ажралмас ўринга эга бўлган элемент ёки маданий қадриятдир. Ҳуқуқ инсонларнинг урф-одат, анъаналарга риоя қилиши, маросимларни амалга оширишини тартибга солувчи мажбурий тартиб-қоидалар мажмуи ҳисобланади. Ҳуқуқнинг кенг тарқалган шакли *таъқиқ(табу)* ҳисобланади. Айрим ҳолларда ҳуқуқлар маълум жамоа, гуруҳ томонидан ҳам белгиланиши мумкин. инсонларнинг ҳуқуқлари давлат институти томонидан тартибга солинади. айрим жамиятларнинг ўз индивидуал ҳуқуқлари ҳам бўлиб, “ёзилмаган қонунлар” орқали тартибга солинади.

Тил – маданиятнинг сақланиши, ривожланиши ва мукамаллашувини таъминловчи воситадир. Тил воситасида инсонларнинг барча ҳаётий тажрибаси, урф-одат, таомил, анъана, маросим ва удум ҳамда ҳақ-ҳуқуқлари келгуси авлодга сақланиб қолади ва ўтади. Бугунги кунда дунёда 3000 дан ортиқ тиллар мавжуд бўлиб улардан 10га яқини буюк тиллар ҳисобланади.

Тарихда ҳам юнон тили антик даврнинг барча маданиятини лотин тили(халқлари)га, лотин тили эса француз тилига ворис қилиб қолдирган. Ҳар қандай урф-одат, таомил, анъана, маросим ва удум ҳамда ҳақ-хуқуқларнинг маданий элементлари бевосита тилда акс этади. Биз ҳам айнан тил(ҳоҳ вербал, ҳоҳ новербал бўлсин) орқали ўзимизнинг маданият элементларини бошқа тилларга етказиб бера оламиз. глобаллашув жараёнлари тилнинг ҳам глобаллашувига олиб келмоқда. Натижада миллий ва маданиятлараро коммуникация жараёнлари **глобал билингвизм(она тили ва бошқа(инглиз) тил)** даврига ўтиб бормоқда.

Масалан, инглиз тилида сўзлашувчилар учун қор иккита сўз *snow* (қор) ёки *slush* (лойгарчилик, намгарчилик) орқали ифодаланади. Аляска эскимослари эса қор атамасини 20 дан ортиқ сўз билан ифодалайди. Бундай хилма хилликнинг моҳияти шундаки, инглизлар учун қор оддий табиат ҳодисаси, мавсумга хос жараён, эскимослар учун об-ҳаводан ташқари маданиятнинг кўплаб элементларини англатади. Худди шу каби араблар ҳам туяни ифодалашда(ранги, тури, ёши, эгаси, жинси ва шу кабилар орқали) 6000 га яқин сўздан фойдаланишган. Бугунги замонавий араб тилида туя 100 га яқин сўз орқали ифодаланади. Бу билан туянинг араб халқлари учун тарихда маданий қадрият бўлганлигига гувоҳ бўламиз. Бироқ менежерлар глобал ёки ички бозорларга эмас, балки макромаданиятларга кўпроқ эътибор қаратишади. Таққослама менежмент нуқтаи назаридан ҳам маданият ва қадриятлар бошқарувга оид турли қарашлар ва технологиясида ўз аксини топиши керак. Бунда уларга *Сепир – Уорф гипотезаси* ёрдам беради. Ушбу гипотезанинг моҳияти шундан иборатки, ҳар бир халқ, меҳнат жамоаси ёки гуруҳнинг маданияти ва маданий қадриятлари уларнинг мулоқот тилида акс этади. Яъни тил халқларнинг тафаккур воситаси, “дунё тасвири” ҳисобланади. Чунки ҳар қандай инсон ўз тасаввурларини ўз тилида мукамал тасвирлай олади. Ҳар қандай элемент, технология тил орқали ифодалангандагина мазмунга эга бўлади. умуман номга эга бўлмаган нарса

мавжуд эмас. Уни у ёки бу тилда албатта номи мавжуд. Масалан, инсонлар ернинг сунъий йўлдоши ҳақида тасаввурга ҳам эга бўлишмаган. Фақатгина унинг “Спутник” деб номланиши билан барча сунъий “ой” ернинг йўлдоши эканлиги ҳақида ўз тилларида интерпретация қилишган ва муқобил вариантларини топишган. Юқорида келтирилган қор ва туянинг ифодаланишида ҳам ҳар бир халқнинг тил орқали ўз маданий қадриятларини ошқор этиши этишини кўришимиз мумкин.

Менежерлар учун тил нафақат халқро мулоқот воситаси, балки халқнинг тарихий анъаналари ва маданияти ҳақида маълумот берувчи уни ўрганиш имконини берувчи восита ҳамдир

Г.Зиммель маданиятни субъектив ва объектив қисмларга ажратади. *Объектив маданият* - инсоният тараққиёти давомида яратилган ва эришилган билимлар, неъматлар, дин, санъат ва бошқа инсоний моддий ва маънавий қадриятлар каби маданият намуналари ҳисобланади. *Субъектив маданият* – индивиднинг объектив маданият элементларини ўзлаштириш ва уни ривожлантиришга қаратилган хатти-ҳаракатлари ҳисобланади.

Маданият мавҳум ва реал элементларни ҳам ўз ичига олади. *Мавҳум элементлар* – миллий ва жамоавий қадриятлар, эътиқод, ғоялар, диний ва дунёвий қарашлари ҳисобланади. *Моддий элементлар* – ёзма манбалар, бино ва иншоотлар, айрим ҳолларда маданий артефактларни ҳам ўз ичига олади.

Маданият инсонларга ўзларини шахс сифатида англашга ва хулқ-атворнинг мумкин бўлган моделларини тушуниб олишга имкон беради. Маданият таъсирида шаклланадиган муҳим дунёқараш ва хулқ-атвор жиҳатлари бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:

- дунёни ва ўз-ўзини англаш;
- мулоқот ва тил;
- кийим-кечаклар ва ташқи қиёфа;
- овқатланиш маданияти;

– ўзаро муносабатлар (оила, ташкилот, ҳукумат ва х.к.о. лар даражасида);

– кадрлар ва ижтимоий нормалар;

– ишонч ва қарашлар, фикрлаш жараёни ва таълим.

Ж.Рокичинг қийматлар реестри маданиятни тадқиқ қилишда инсоний кадрларга, инсон эришишга интиладиган энг муҳим мақсадларга қаратилади. Кадрлар инсоннинг эҳтиёжлари билан чамбарчас боғлиқ бўлса-да, нисбатан реалроқ даражада мавжуд бўладилар. Улар нафақат шахсий, балки ижтимоий институционал асл эҳтиёжларнинг интеллектуал рўёбга чиқарилиши билан изоҳланади. Кадрлар маданият воситасида қўлга киритилади, шу сабабли жамиятнинг аъзолари муайян кадрларни турли даражада қўлга киритадилар. Шунинг учун ҳар бир кадрларнинг нисбий аҳамияти турли индивидлар учун турлича бўлади. Турли кадрларнинг аҳамияти ҳам вақт ўтиши билан ўзгариши ҳам мумкин. Ж.Рокич инсон эришган кадрлар унчалик кўп эмас, деб ҳисоблайди. У ўз тажрибаларда ўн саккиз хил терминал ва инструментал кадрларни келтиради.

Терминал (ёки пировард) кадрлар - ўзимиз интиладиган мақсадлар ва ҳолатлар ҳақидаги фикрни ўз ичига олади. Булар: *яшаш фаровонлиги, севги, ижтимоий тан олиш, охирагга ишонч, халоскорлик, халос бўлиш, эркинлик, дунёвий гўзаллик, ҳақиқий дўстлик, ички ҳис-туйғулар уйғунлиги, оилавий хотиржамлик, мафтункор ҳаёт, мамнунлик, донишмандлик, дунёвий тинчлик, ўз-ўзини ҳурмат қилиш, бахт, тенглик, миллий хавфсизлик.*

Инструментал (ёки билвосита) кадрлар – инсонларнинг пировард кадрларга эришиш учун қўллайдиган хулқ-атвор шакллари ҳақидаги тасаввурларидир. Булар: *нафсоният (амбиция), мантиқийлик, ёрдам беришга тайёрлик, қобилиятлар (салоҳият), бўйсунуш, ўй-ҳаёл, озодалик, саранжом-саришталик, масъулиятлилик, заковатлилик, олижаноблик, дунёқарашнинг*

кенглиги, ошиқлик, ҳалоллик, тетиклик, хушчақчақлик, мулойимлик, мустақиллик, мардлик, жасорат, ўз-ўзини назорат қилиш.

Г. В. Оллпорт, П. Е. Вернон ва К. Линдзиларнинг “Шахснинг ботиний моҳияти” назарияси инсонлар ёки ижтимоий гуруҳлар ўзаро миллий маданий қадриятлар билан эмас, балки ўзлари эътиқод қиладиган ўзига хос маданий қадриятлар билан фарқ қилади ва шу асосда хулқ-атворнинг асосий жиҳатларини намоён қилиши ҳақидаги ғояни илгари сурган. Ушбу назарияга асосан инсонларнинг олти тоифаси ажратиб кўрсатилган:

– *диний одам (homo religiosus)* – диний қадриятлар, эътиқод асосий қадриятлар ҳисобланади.

– *ижтимоий одам (homo socialis)* – жамият ва инсоният учун хизмат қилиш, бошқаларга ёрдам бериш, бировнинг хожатини чиқаришга интилиш, жамият манфаатлари учун ўзини қурбон қилиш асосий қадрият ҳисобланади;

– *иқтисодий одам (homo economicus)* – амалий иш тажрибаси, ҳаётдаги ҳақиқий ҳолатлар, иқтисодий жиҳатдан нафли ва ҳис этиш мумкин бўлган нарсалар асосий қадрият ҳисобланади;

– *назариётчи одам (homo theoretical)* – билим, малака, оқилоналик, ҳаётдаги ютуқлар ва ҳақиқатни англашга интилиш асосий қадриятлар ҳисобланади;

– *нафосатли одам (homo aestheticus)* – гўзаллик ва нафосат, табиатга уйғунлик, санъат асосий қадриятлар ҳисобланади;

– *сиёсийчи одам (homo rei publicae)* – куч ва ҳокимият, ҳукмронлик, бошқаларга таъсир кўрсатиш, лидерлик, рақобат ва мусобақалашув асосий қадриятлар ҳисобланади;

Ушбу ёндашувга асосланган ҳолда хулоса қилишимиз мумкинки инсонларнинг бундай тоифаларга ажратилиши турли миллат вакиллари шахсий хулқ-атворининг айрим жиҳатларини очиб бериш мумкин.

Герт Хофстеде Модели (Geert Hofstede). Г.Хофстеднинг тадқиқотлари унинг тўрт ўлчамли моделида акс этган бўлиб, *индивидуализм /*

коллективизм даражаси, раҳбар ва ходимлар ўртасидаги масофа, ноаниқликдан қочиш даражаси, гендер тафовутлар (*masculinity/femininity*) кабиларни ўз ичига олади. Г.Хофстеденинг тўрт ўлчамли модели кўйидагиларни ўз ичига олади:

1. Индивидуализм/ коллективизм(*individualism versus Collectivism IDV*) – айрим индивидуумлар ўртасидаги муносабатларга асосланган жамиятлар учун хосдир. Инсонлар ўртасидаги муносабатлар изчиллигини тадқиқ қилган ҳолда бой мамлакатларда инсон(ходим)лар нисбатан индивидуал турмуш тарзига, аксинча, камбағал мамлакатларда эса жамоа бўлиш ҳаракат қилишга мойиллиги юқори бўлиши ҳақидаги ғояни илгари суради. Масалан, АҚШ, ЕИ мамлакатларида индивидуализм юқори даражада, Осиё мамлакатларида коллективизм юқори даражададир[14]. Индивидуализм юқори даражада намоён бўлувчи мамлакатларда инсон муносабатларининг чекланганлиги (ҳар бир киши ўзи ва оиласи ҳақида қайғуради); яқка тартибдаги ташаббус ва ютуқлар – жамиятдаги рақобат устунлигини белгилаб берувчи асосий элементлар ҳисобланади, ҳар бир инсон ўз ҳаётида яшаши, уни шахс сифатида ҳурмат қилишлари ва шу кабиларни кузатишимиз мумкин. Аксинча, коллективизм юқори даражада намоён бўлган жамиятларда эса инсонлар ўз манфаатлари ёки гуруҳ манфаатлари учун кўпроқ қайғуришлари, оиласи, меҳнат жамоаси, уруғ-аймоқчиликни устун қўйиши, ижтимоий статуслар асосий ўринни эгаллайди.

Индивидуализм/ коллективизмнинг намоён бўлиш жиҳатлари

ИНДИВИДУАЛИЗМ	КОЛЛЕКТИВИЗМ
Жамиятнинг ҳар бир аъзоси ўзи ва оиласига ғамхўрлик қилиш керак	Жамият аъзолари жуда мураккаб уруғ-аймоқлардан иборат ва улар ҳақида қайғуради
Шахснинг индивидуал фазилатлари кучли намоён бўлади	Жамоавий тасаввур устунлик қилади
Шахс ва институционал тузилмалар ўртасида ҳиссий боғлиқлик мавжуд бўлмайди	Индивидуал фазилатлар шахснинг ижтимоий келиб чиқишига ҳолда боғлиқ намоён бўлади
Ташкилотга тааллуқлилиқ оқилона ташкил қилинган мотивларга асосланади	Ташкилот ва шахс ўртасида ҳиссий боғлиқлик мавжуд
Шахсий ташаббусга эътибор қаратилади, лидерлик идела ҳолат ҳисобланади	Ташкилотга аъзолик ахлоқий меъёрларга асосланади;
Ҳар бир шахснинг ўз фикри ва ҳаётини ўзи ҳал қилиш ҳуқуқи устунлик қилади	Шахснинг фикри ва шахсий ҳаёти кўпроқ ижтимоий гуруҳ ёки уруғ-аймоқ томонидан назорат қилинади;
Ташкилотлар шахсларнинг мустақиллигини, хилма-хиллигини, молиявий хавфсизлигини устун қўяди	Ташкилот шахсларнинг билими, тартиб-қоидаси ва хавфсизлигини таъминлаб беради
Шахсий дўстона муносабатларга эҳтиёж жуда юқори	Дўстона муносабатлар барқарор ижтимоий муносабатлардан иборат
Қадрият ва ижтимоий нормалар универсал характерга эга (универсализм)	Қадрият ва ижтимоий нормалар гуруҳ ёки гуруҳдан ташқарида тартибга солинади

2. Ҳукуматдан узоқ бўлиш (*Power Distance PDI*). Ҳукумат ва халқ орасидаги келишув даражаси турли хил бошқарувчи тизимларда юқори мавқеини эгалловчилар билан жамият аъзолари ўртасидаги келишув даражасини акс эттиради. Бошқарувчи ва бошқарилувчи ўртасидаги масофа ижтимоий тафовутлар, статуслар, мансаб каби тенг бўлмаган мақомдаги кишилар ўртасидаги ўзаро муносабатларда акс этади. Айниқса, бу муносабатларни оила аъзолари ўртасида ҳам кузатиш мумкин. Бошқарувчилар қанчалик адолат ва демократия тамойилларга бўйсунинса, жамият аъзолари тенг ҳуқуқли бўлади. аксинча, жамиятда ёки меҳнат жамоаларида ижтимоий табақалашувва кишилар ўртасида тенгсизлик келиб чиқади.

2. Ноаниқликдан қочиб даражаси (*ncertainty Avoidance UAI*). Жамият аъзолари ноаниқлик ва икки ёқлама фикрлашга турли усуллар билан

карайди. Айрим маданиятларда бундай ҳолатлар учун махсус тартиб-қоидалар ва урф-одатлар ишлаб чиқилган бўлса, бошқа маданиятлар турли фикрларга сабр-тоқат (толерантлик) билан муносабатда бўлиш маъқул ҳисобланади. Ноаниқлик даражасини қанчалик кучли назорат қилсак, келгусида бошқарувга таъсир кўрсатиш имконияти ортади, аксинча жамоа аъзолари қанчалик сабр тоқатли бўлсалар, улар шунчалик кўп ноаниқликларга дуч келадилар ноаниқликлардан қочишнинг юқори даражаси кўйидаги ижтимоий ҳолатлар билан боғлиқ:

– ноаниқликлар умр бўйи курашишга мажбур бўлган хатар сифатида тасаввур қилинади;

– ноаниқликлар ҳар бир инсонда хавотир ва кучли стресслар пайдо қилади;

– “вақт – пул” тамойилига қаттиқ амал қилиш;

– шахснинг тажовузкорлик хулқ-атвори;

– ҳиссётларни жиловлай олмаслик;

– ишдаги низо ва рақобатнинг ҳар қандай шароитда ҳам тажовуз сифатида тасаввур қилиниши;

– девиант хулқ-атвор ва ғояларнинг устунлиги;

– миллатчиликнинг кучлилиги;

– инсонларнинг доимий равишда бир-биридан шубҳаланиши;

– аксарият эътиборнинг хавфсизликка қаратилганлиги;

– инсонларнинг ҳар доим ҳақиқатни излашга интилиши ва мукаммал кадриятларга эришиш истаги;

– тартиб-қоидаларнинг ёзма характерга эга эканлиги;

– хато қилишдан қўрқиш, хатоларнинг гуноҳ даражасига тенглаштирилиши ва бунинг учун албатта жазо муқаррар эканлигидан хавфсираш;

– ўзига ишончнинг сустлиги, билим савиясининг пастлиги;

– оддий ходимларнинг аксарият ҳолларда раҳбариятга нисбатан малаксизлиги, билимсизлиги ва уқувсизлиги.

4. Гендер тафовутлар((Masculinity versus Femininity MAS) масаласи.

Анъанавий тарзда эркаклар ва аёллар ўртасидаги тенгсизлик жамиятдаги аксарият кадриятларни, уларни жамият қай тарзда қўллаб қувватлашини белгилаб беради. Эркакларга хос хусусиятлар ўзига ишониш, моддий тўкинликка эришиш, хама нарсага ўз вақтида эриши бўлса, аёлларга хос хусусиятлар яқинлари тўғрисида ғамхўрлик қилиш, атроф-муҳитга оқилона муносабатда бўлиш кабилардир. Жамиятда роллар тақсимотидаги гендер тафовутлар келгусида бошқарув жараёнига ҳам таъсир кўрсатади. Г.Хофстеде мамлакатларни аёлларга хос жамият(femininity attribute) ва эркакларга хос жамият(masculin attribute)га ажратди. Шундай қилиб, аёллар жамиятида “ҳалқ яшаш учун ишлайди”, эркакларга хос жамиятда “ҳалқ ишлаш учун яшайди” тамойили ҳукм суради.

Кейинчалик Г.Хофстеде М.Бонд билан ҳамкорликда тўрт ўлчамли моделни келажакка ёндашиш даражаси ва хоҳиш-истакларнинг такрорланиши ва сабрлилик билан тўлдирди.

5. Келажакка ёндашиш ёки стратегик фикрлаш даражаси (Long-Term Orientation, LTO) жамиятдаги маданий ёндашувнинг вақт бўйича вазиятини белгилаб беради. Қисқа муддатга йўналтирилган маданиятларда анъаналар, урф-одатлар кадрланади ва вақтнинг катта қисми ўзаро муносабатларни шакллантиришга қаратилади, бу давр давомида ёпиқ доирани ташкил этади. Бу шуни англатадики, бугун қилинмаган нарса, албатта эртага амалга оширилиши шартлигини англатади. Аксинча, узок муддатга йўналтирилган маданий ёндашувларда кишилар келажакка ишонч билан қарашни, асосий кадрият юқори натижа ёки қўйилган мақсадга эришишдан иборат деб қаралади.

6. Ҳоҳиш-истакларнинг такрорланиши ва сабрлилик (Indulgence versus Restraint/IVR) шуни англатадики, айрим жамият аъзоларининг бир

лаҳзалик эҳтиёжари ва хошиш-истакларини рўёбга чиқариш даражаси юқори бўлади. Аксинча сабр-тоқатлилик кадрланадиган жамиятла қатъий белгиланган иштимой тартиб-қоида ва нормалар ишлаб чиқилади. Натижада кишиларнинг лаҳзалик эҳтиёжларига барҳам беришга, улар ҳеч қачон рағбатлантирилмаслигига ҳаракат қилинади.

Хофстеденинг фикрича, маданият моделлари – бу муайян маданий хусусиятларни баҳолаш ва улар бўйича қарор қабул қилиш жараёнини соддалаштиришга хизмат қилувчи ўлчовлардир. Ушбу моделлар алоҳида шахснинг хулқ-атворини очиб бера олмайди ва ушбу хусусиятларни келгусида эътиборга ҳам олмайди. Г.Хофстеде тадқиқотлари кўпчилик иқтисодчилар томонидан унинг маданият концепциясини атроф муҳитнинг кучли таъсири остида бўлган бозор сегментларини аниқлашда жуда муҳим деб ҳисоблашади. Х.Гофстеденинг тадқиқотлари дунёнинг 72 та мамлакатада синовдан ўтган ва 116000 дан ортиқ маданий элементларни қамраб олган.

С.Ронен ва Хори Шенкарнинг “маданият кластери” ўхшаш миллий хусусиятларга асосланган ҳолда ишлаб чиқилганди. Улар томонидан куйидаги 7 та кластер шакллантирилган:

- 1) Скандинавия кластери: Финляндия, Норвегия, Швеция, Дания;
- 2) Герман кластери: Германия, Австрия, Швейцария;
- 3) Инглиз кластери: США, Великобритания, Австралия, Южная Африка, Канада, Новая Зеландия, Ирландия;
- 4) Роман кластери: Франция, Италия, Испания, Португалия, Бельгия;
- 5) Лотин Америкаси кластери: Аргентина, Венесуэла, Мексика, Чили, Колумбия, Перу;
- 6) Узоқ Шарқ кластери: Таиланд, Индонезия, Тайван, Филиппин, Сингапур, Гонконг, Вьетнам;
- 7) Араб кластери: Бахрайн, Кувайт, БАА, Оман, Саудия Арабистони;
- 8) Яқин Шарқ кластери: Туркия, Греция, Эрон.

Ушбу кластер ҳам айрим камчиликлардан ҳоли эмас. Жумладан энг кучли маданий тафовутга эга бўлган Япония, Ҳиндистон ва айрим мамлакатлар ушбу кластерга киритилмаган. Яққол Осие маданиятини ўзида акс эттирувчи Туркия роман гуруҳига хос бўлган Греция билан бир кластерда жойлаштирилган, Лотин Америкаси учун “намуна” бўлган Испания эса роман кластерига киритилган.

Ф. Тромпенаарс дилеммалари барча маданиятлар ҳал этилиши лозим бўлган айрим дилеммалар билан ўзаро ўхшаш ҳисобланишини, тулиқ ёки қисман тафовут қилиши мумкинлигини илгари сурди. Булар:

Биринчи дилемма қадриятларнинг универсаллик тизими – турли маданиятлар доирасида ҳам расман қабул қилинган қоидалар мавжуд бўлиб, барча ушбу қоидаларга бир хил амал қилиши лозим. Партикуляр маданиятга хос хусусиятларда эса шахслар турли ғоя ва нормаларга амал қилишлари учун вазиятга кўра ёки ижтимоий статусларга асосланган маданий хусусиятларни ўзгартириш керак деб ҳисоблайдилар.

Иккинчи дилемма маданий тўқнашувлар ва тафовутлар “индивидуализм-коллективизм”га асосланади. Ф.Тромпенаарс фикрича, индивидуалистлар ўзларини мукамал шахс сифатида тасаввур қилишади, коллективистлар эса жамоадан ташқи ҳаёт ҳақида тасаввурга эга эмаслар.

Учинчи дилемма маданиятнинг нейтраллиги/ҳиссийлигига асосланади. Бу ҳиссиётларнинг очик намоён бўлиши билан боғлиқ бўлиб, айрим маданиятлар ҳиссиётли бўлсаларда, расмий муносабатларда бунга ўрин қолдиришмайди, айримлари эса ҳиссиётларга ҳар қандай жабҳада ўрин қолдиради.

Тўртинчи дилемма маданиятнинг аниқ ва тарқоқ маданиятларга ажралиши билан изоҳланади. Аниқ шаклланган маданиятда шахсларнинг шахсий ҳаёти, ташаббуси ва фикрлари ҳурмат қилинади ва қаттиқ ҳимоя қилинади, ҳар бир шахс жамиятдаги тутган ўрни, вазиятга қараб турлича ҳулқни намоён қилиши мумкин бўлади. Тарқоқ маданиятларда эса оммавий ва

шахсий муҳит катъий назорат қилинган ҳолда жамият аъзолари ўзаро ижтимоий статуслари орқали мулоқат қиладилар. Вазият ўзгариши билан ҳам шахснинг мавқеи маълум муддат сақланиб қолади. Ф.Тромпенаарс фикрича, аниқ маданиятларда сўз эркинлиги, тўғрисиўзлик, муносабатларнинг шаффофлиги кўзга ташланади, тарқоқ маданиятларда эса муҳим ўрин ижтимоий статуслар, шахснинг ёши, жамиятда тутган ўрни ва алоқаларига қаратилади.

Бешинчи дилемма эришилган ютуқлар билан изоҳланади. шахсларнинг статуси уларнинг ўз вазифасини қанчалик муваффақиятли бажариши билан изоҳланади. Албатта, юқори статус малакали менежерлар, новаторлар, у ёки бу соҳанинг етакчиларига берилади. Мазкур кадриятларнинг афзаллиги шундаки, шахснинг билими, малака ва ишдаги ютуқлари асосий ўринни эгаллайди.

Олтинчи дилемма шахснинг ижтимоий келиб чиқиши (аскриптив маданият) бўлиб, ҳар бир шахснинг жамият(гуруҳ)да тутган ўрнини белгилаб беради. Бу ерда аввало шахсларнинг мавқеи, мансаби, иерархияси, ёши, билими, айрим шахсларга қон қариндошлик ёки касбий алоқалари мавжудлиги муҳим ҳисобланади.

Ф.Тромпенаарс маданий тафовутларнинг шаклланишида замон омилининг муҳимлигини кўрсатиб берган. Унинг фикрича, маданият икки вақт momentiда мавжуд бўлади: биринчидан маданиятнинг циклик характери ва ворисийлиги, иккинчидан маданиятнинг ўтмишга, бугунги ва келажакка йўналтирилганлигидир. Маданиятнинг ўтмишга йўналтирилганлиги шундан иборатки, тарихни асраб-авайлаш, анъаналарга содиқ қолиш, уруғ-аймоқчилик анъаналарида сақланиб қолади. Маданиятнинг келажакка йўналтирилганлиги шундан иборатки, фақатгина “фаровон келажак”ни таъминлашга хизмат қиладиган анъаналаргина маданий омил сифатида сақланиб қолади.

Ф. Тромпенаарс маданиятни атроф муҳитга нисбатан ички ва ташқи

бошқарилувчи маданиятга ажратади. Айрим маданиятларда кишилар ўз-тақдирини ўзлари ҳал этиш ва бошқариш хусусиятини юқори даражада намоён қила олди. Бунда ҳар бир шахс ўзини табиий ҳолда мавжуд ресурслари доирасида бошқаради ва келажагини белгилаб олади. (асосан ЕИ, АҚШ, Канада халқлари). Аксинча, ташқи бошқарилувчи маданиятда инсонлар ўз тақдири ва келажагини бошқа шахслар томонидан бошқарилишини истайди ва шунга мослашган ҳолда келажагини белгилаб олади(Осиё, Африка халқлари).

Ф.Тромпенаарс тадқиқотлари давомида Х.Гофстеде моделини С.Роннан ва Хори Шенкарлар томонидан ишлаб чиқилган “маданият кластерини”ни умумлаштирган ҳолда мамлакатлар кесимида тадқиқ қилди. “Ф.Тромпенаарс кластери” куйидаги гуруҳларни ўз ичига олади:

Инглиз кластери: АҚШ, Англия.

Осиё кластери: Хитой, Корея, Индонезия, Сингапур, Гонконг.

Лотин Америкаси кластери: Аргентина, Мексика, Бразилия, Венесуэла.

Лотин Европаси кластери: Франция, Белгия, Испания, Италия.

Герман кластери: Германия, Австрия, Швейцария, Чехославакия.

Ричард Льюис типологияси бўйича маданиятлар моно-, поли-, реактив маданиятларга ажратилади.

Моноактив маданият – бу ўз ҳаётини фаол режалаштирувчи, муайян вақт давомида айнан бир иш билан шуғулланувчи маданиятлардир. Мазкур маданият вакиллари асосан одамови, пухта, режалаштиришга мойил, ишлашга юқори мойиллик сезувчи, ишда ва низоли вазиятларда мантиқан ёндашувчи, камгап, новербал мулоқатда жуда фаол ҳисобланади. Буларга немислар, швейцарлар, инглизлар, англосакслар, скандинавияликлар, австрияликлар ва канадаликларни киритиш мумкин.

Полиактив маданият – киришимли, серғайрат, меҳнаткаш, жуда кўп вазифаларни бажара оладиган, иш режимида риоя қилмайдиган, асосан қизиқарли ишлар билан шуғулланувчилар киради. Мазкур маданият

вакиллари асосан экстраверт, сабрсиз, сўзга чечан, бесаранжом, инсонлар билан мулоқотга кўп вақт сарфлайдиган, ҳиссиётга бой, ноаниқ хатти-ҳаракат ва мимикага эга ҳисобланади. Буларга араблар, африкаликлар, латино америкаси халқлари, испанлар, итальянлар киради.

Реактив маданият – ҳурмат-иззатли, эътиборга ўч, мулойим, сукут сақлашни хуш кўрадиган ва шеригини ҳурмат билан тинглай оладиган ва ўта эҳтиёткор гуруҳлар киради. Мазкур маданият вакиллари одамови, сабрли, пухта, ишлашга юқори мойиллик сезувчи, бошқаларнинг тажриба ва маслаҳатига риоя қиладиган, низоли вазиятлардан қочадиган ва тушунарсиз хатти-ҳаракат ва мимикага эга кишилар киради. Буларга японцлар, хитойликлар, вьетнамликлар, корейслар, малайлар, финлар киради.

7-жадвал

Ричард Льюиснинг маданиятлар типологияси

Моноактив маданият	Полиактив маданият	Реактив маданият
келажакни тизимли режалаштириш	умумий ҳолда режалаштириш	фақат жамоа манфаатлари асосида режалаштириш
фақат бир иш ёки вазифа билан шуғулланади	бир вақтда бир нечта вазифани бажариш	вазиятга қараб ҳаракат қилиш
ишни босиқичма босқич ҳал қилиш	ишни бетартиб ҳал қилиш	вазиятга умумий ёндашиш
режага қатъий амал қилиш	режани тез-тез ўзгартириш	баъзи тузатишлар киритиш
ҳиссиётсиз	ҳиссиётларга берилувчан	юзаки ёндашувчан
низоларни мантиқан ҳал қилади	ҳиссётлар асосида ҳал қилади	низолардан қочишга ҳаракат қилади
аниқ ифодаланувчи маъноли ҳаракатлар ва мимика	ҳиссётларга бой маъноли ҳаракатлар ва мимика	ноаниқ маъноли ҳаракатлар ва мимика

4.2. Таққослама менежментда бошқарув моделлари назарияси

Хорижий адабиётлар таҳлили шуни кўрсатадики, менежментнинг бошқарув назарияси моделлари асосида таққослама таҳлиллари 20-асрнинг 60-70 йилларида Р.Фармер[28] Ж.Бодевейн[22], Х.Шулхаммер, А.Негандхи ва С.Прасад, Ж.Чайлд, Ф.Харбисон ва Ч.Майер илмий ишларида асосий ўринни эгаллаган.

Будвейннинг фикрича, таққослама менежмент – турли миллатларда мавжуд бошқарувга оид жараёнлар, роллар, ташкилий тузилма, ва функцияларни аниқлаш, таҳлил қилиш, таснифлаш билан боғлиқ тизимли фаолиятни ўз ичига олади. Мазкур таъриф таққослашда маданий жабҳа ва тафовутларни асосий ўринга қўяди. Х.Шулхаммер турли мамлакатлар ёки соҳаларда ташкилий-бошқарувга тафовутларни аниқлаш, баҳолаш ва таснифлашга оид фаолият соҳаси сифатида таърифлайди. Ушбу фаолият соҳасининг асосий мақсади ташкилий ва ишлаб чиқариш самарадорлигини аниқлаш ва баҳолашга қаратилган[22].

А.Негандхи ва С.Прасадлар мазкур муаммога анча кенг ёндашган ҳолда бошқарувни таққослама асосда ўрганишдан мақсад таққосланган ҳодисалар доирасида умумий жиҳатлар ва мавжуд тафовутларни аниқлаш, таснифлаш, баҳолаш ва интерпретация қилишдан иборат”[23] – деб таърифлашади.

Келтирилган таърифлар таққослама менежментга турлича ёндашувлар мавжудлигини, улар асосида турлича таърифлар ишлаб чиқиладиганлигига гувоҳ бўлишимиз мумкин. Таққослама менежментнинг мавжуд ёндашувлари қуйидагилар.

Ижтимоий-иқтисодий ёндашув. Ф.Харбисон (F.Harbison) ва Ч.Майерс (Ch.Myers)лар бошқарув тизимига ижтимоий-иқтисодий тизим сифатида ёндашган ҳолда уни учта компонентдан иборат эканлигини таъкидлашади: иқтисодий ресурслар, ҳокимият тизими ва синфлар ёки элиталар. Ташкилий самарадорлик ушбу элементлар функцияси сифатида

изоҳланади ва юқори суратларда ривожланишда ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлади. Ушбу ёндашувнинг ўз навбатида макроёндашувга эга бўлиб, ташқи муҳитнинг айрим омилларига ташкилотнинг ташкилий хулқ-атвори ва ички маданий тафовутлари таққосланиши мумкин. Ижтимоий-иқтисодий ёндашувнинг камчилиги шундан иборатки, уни ташкилотни айрим омиллари доирасида таққослаш мумкинлигидир. Ташкилотнинг миқёси, мураккаб ташкилий тузилма, бозор ҳажми ва мураккаблиги, иқтисодий ўсиш даражаси ва босқичи, ижтимоий институтларнинг фаоллиги ва маданий кадриятлар ушбу ёндашув асосида таққослаш жараёнини мураккаблаштиради[21].

Экологик ёндашув. Ушбу ёндашув ижтимоий-иқтисодий ёндашувнинг кенгайтирилган шакли сифатида иқтисодий ривожланиш ва ташкилий фаолликка катта эътибор қаратган. Фармер ва Ричман ташкилотнинг иқтисодий ривожланиш аввало ташкилотнинг ташкилий самарадорлигига ҳамда ташкилий функцияларга боғлиқ эканлиги ҳақидаги илмий фаразни илгари суришган. Уларнинг фикрича, иқтисодий ва ташкилий фаолият кўп сонли экологик омиллар таъсири билан чекланади. Бунда экологик омиллар таълим, ижтимоий, иқтисодий, сиёсий ва ҳуқуқий омиллардан иборат деб қаралади. Бу ҳолда объектив ва субъектив усуллар ёрдамида уларнинг аниқ миқдорини аниқлашни таклиф қилишади. Р.Фармер ва Ричманлар ташкилий ва ташкилотчилик фаолияти самарадорлигини фарқламаган ҳолда ташкилот ташкилий хулқ атвор ва меҳнат жараёнига таъсир кўрсата олмайди деб ҳисоблашади. Яна бир камчилиги экологик омиллар ўртасидаги ўзаро боғлиқликнинг рад этилишидир.

Хулқий ёндашув. Бошқарувнинг маданий жиҳатларини тадқиқ қилишда инсонлар ёки ижтимоий гуруҳларнинг хулқ-атвори корхона бошқарувининг ташкилий жиҳатларига таъсирини баҳолаш хулқий ёндашув асосида тушунтирилади. Ушбу ёндашувни илгари сурган тадқиқотчилар учта асосий жабҳага тўхталишади:

1) Хулқ-атворнинг миллий хусусиятлари – хулқ-атворнинг ташкилий ўзгарувчилари бўлиб, менежерларнинг бошқарувга оид айрим масалаларни шу асосда ҳал қилиш мумкин.

2) Эътиқод, кадриятлар тизими ва эҳтиёжлар пирамидаси мазкур маданиятнинг функцияларида акс этади. Ушбу тушунчалар ўртасидаги муносабатларга асосланган ҳолда улардан ташкилий усуллар ва бошқарув самарадорлигини оширишда фойдаланиш мумкин.

3) Маданият ва муносабатлар, муносабатлар ва хулқ-атвор, хулқ-атвор ва самарадорлик ўртасидаги боғлиқликлар интуитив характерга эга бўлиб концептуал ва методологик жиҳатдан айрим ноаниқларга эга. Шунингдек, аксарият ушбу тушунчалар аниқ изоҳланмаган. Бундан ташқари эмпирик тадқиқотлар шуни кўрсатадики, бошқарув усуллари, ташкилий хулқ-атвор ва бошқарув самарадорлиги жуда кўплаб омилларга ҳам боғлиқки, юқоридагиларни аввало ижтимоий-маданий омиллар сифатида қаралиши мақсадга мувофиқ бўлади.

Эмпирик ёндашув. Ушбу ёндашувнинг аҳамиятли жиҳати жуда кўплаб эмпирик тадқиқотлар натижасида илгари сурилганлигидир. Шулхамернинг фикрига кўра, таққослама менежментнинг қатъий семантик таърифи мавжуд бўлиб, алоҳида билим ва тадқиқот сиҳаси сифатида қаралишида турли олимлар томонидан ягона тўхтамга келинмаган. Шунинг учун таққослама менежментнинг мантиқий асосланган назариясини илгари суриш мумкин. Яъни, мос келувчи ҳодисаларни аниқлаш ва уларга мос келувчи изоҳларни ишлаб чиқиш, кузатилаётган ҳодисаларни муайян мақсадда фойдаланиш учун баҳолаш ва хулосаларни умумлаштириш.

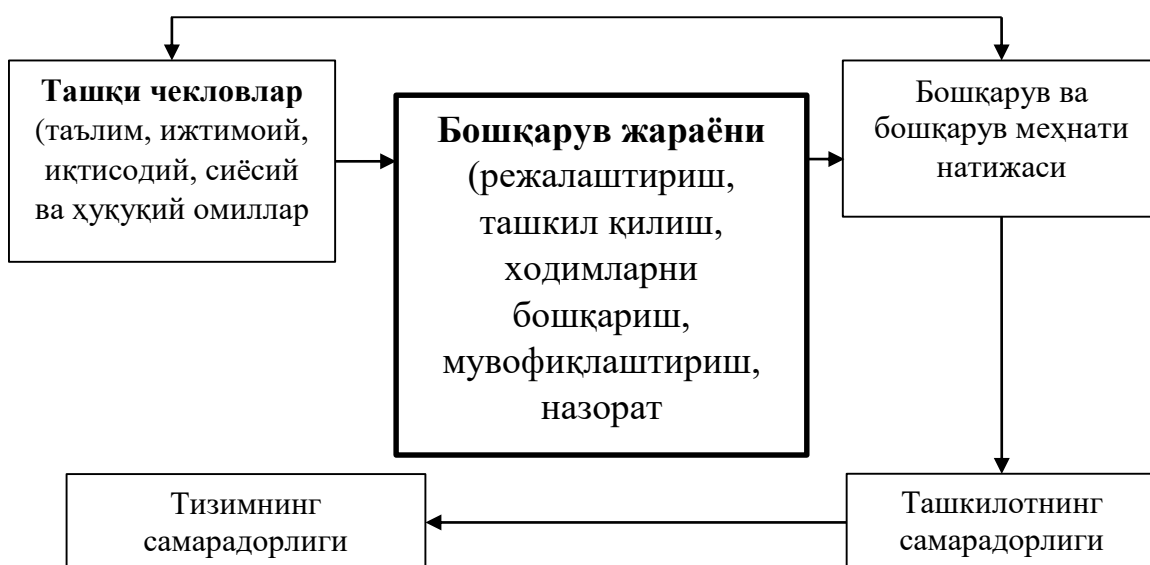
Эмпирик ёндашувни келгусида бошқарувнинг очиқ тизим сифатидаги ёндашувини изоҳлашда дастлабки қадам бўлганлигини ҳам алоҳида таъкидлаб ўтиш жоиз.

Таққослама менежментнинг асосий мавзуларидан бири бошқарув моделлари назариясидир, чунки бошқарув услубларининг фарқловчи

воситаларидан бири кишилик жамиятларида шаклланган турли маданий омиллар ҳисобланади. Бошқарув моделларининг турли назариялари ва уларга ёндашувлар қуйидаги моделларда ўз аксини топган:

Фармер-Ричман модели (Farmer-Richman model). Таққослама менежментнинг дастлабки воситаларидан бири бўлиб, аксарият тадқиқотчилар, олим ва бошқарув вакиллари томонидан ижобий жиҳатдан тан олинган.

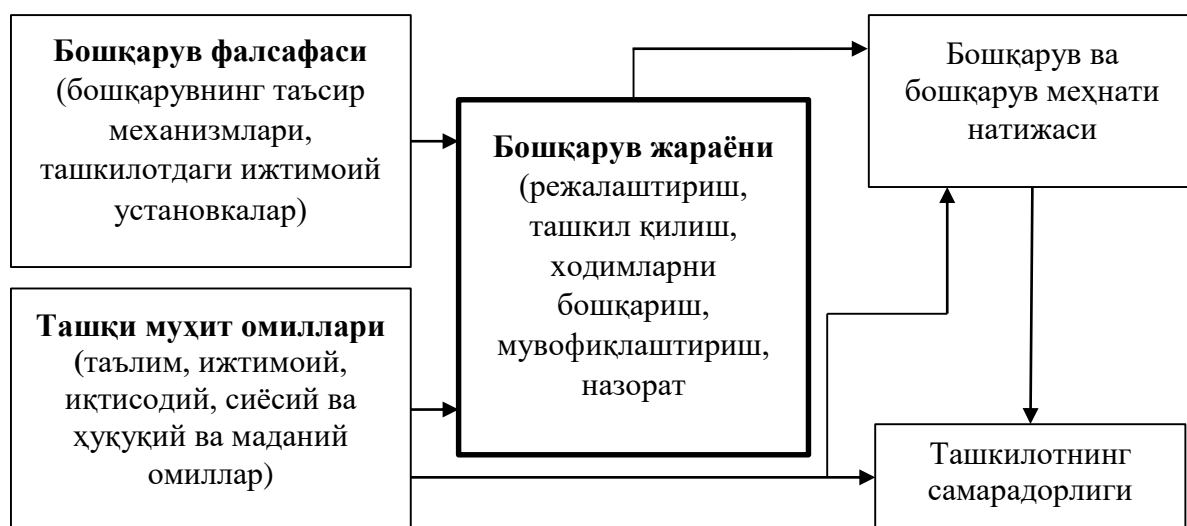
Модел *ташкilotчиликнинг нисбий самарадорлиги, ички бошқарув, ташқи чекловлар, ташкilotчиликнинг мутлоқ самарадорлиги* каби тушунчаларни ўзида акс эттиради. Моделга мувофиқ, ташқи муҳит бошқарувда асосий ҳал қилувчи аҳамиятга эга деб қаралади. Ташқи муҳит мустақил ўзгарувчи омилларга эга бўлган ҳолда қолган барча омилларнинг ўзгаришига олиб келади. Фармер ва Ричманлар томонидан илгари сурилган ушбу гипотеза самарадорлиги кўп жиҳатдан ташқи муҳит омилларига боғлиқ бўлган кўпгина фирмалар амалиёти орқали асослаб берилган. Бунда тескари алоқа тамойили тўлалигича рад қилинади. Бошқарув жараёнига бу каби бир томонлама ёндашув уни тўлиқ баҳолаш имконини бермайди ва функционал жиҳатларини эътибордан қолиб кетишига олиб келади.



2-расм. Фермер-Ричман модели

Албатта Фермер-Ричман модели бошқарув жараёнига бир томонлама ёндашувни ўзида акс эттирсада, таққослама менежмент методологиясининг келгуси ривожланишида катализатор вазифасини ўтайди. Ушбу модел ҳар қандай бизнес бошқарувида ташқи муҳит омиллари таҳлили муҳим эканлигини ва маданий омилларнинг бошқарув услуби шаклланишидаги аҳамиятини тадқиқ этиш долзарб вазифалардан бири бўлишини кўрсатиб берди.

Неганхди-Прасад модели (Negandhi-Prasad model). Моделни ишлаб чиқишда Неганхди ва Прасадлар ҳам Фермер ва Ричман каби йўл тутишган, бироқ, уларнинг кўзда тутган асосий мақсади бошқарув жараёнига султ ёндашувни ифодалайдиган чекловларни бартараф этиш ҳамда уларни шартли равишда экологик ўзгаришлар билан боғлашни асосий ўринга қўйишган. Ушбу моделнинг бош ғоя (гипотеза)си бошқарув ижтимоий ва иқтисодий шарт-шароитларда муҳим рол ўйнаши, бошқарув фалсафаси ташқи муҳит каби таъсир кучига эга бўлган эркин ўзгарувчи, ташқи муҳит эса бошқарувда турли бўғинлар билан алоқадорликни ташкил этган ҳолда марказий ўринни эгаллайди. Ташқи муҳитнинг дифференциаллашуви келгусида бошқарувда *ташкилий* (ташкилотнинг миқёси, технологияси, ташкили иқлим, моддий, молиявий ва инсон ресурсларининг ўзига хослиги); *воситавий* (таъминотчилар, истеъмолчилар, рақобатчилар), *ижтимоий* (ташқи муҳитнинг сиёсий, иқтисодий, ҳуқуқий муносабатларини ўз ичига олади) омилларни келтириб чиқаришига асосланади(3-расм).



3-расм. Неганжди-Прасад модели

Ушбу элементлар асосида Неганжди ва Прасадлар Фермер-Ричман моделига қараганда мукамалроқ бўлган янги моделни лойihalаштирди. Ушбу модел бошқарув ва ташқи муҳит ўртасидаги муносабатни ишончлироқ тасвирлашга хизмат қилиши, ташкilotнинг ролига асосий урғу беришлиги, бошқарув жараёни нисбатан юнг юқори бўлган натижа ва самарага йўналтирилганлиги билан афзаллик жиҳатларга эга.

Розали Тунг модели (Rosalie Tung model). Бошқарув оид амалдаги моделлари асосида ишлаб чиқилган бўлиб, тўртта тоифага ажратилганлиги билан ажралиб туради. Р.Тунг моделининг аҳамиятли жиҳати шундаки, Харбисон ва Майерсларнинг иқтисодий ривожланиш; Фермер ва Ричманларнинг макромуҳит, Хофстеде ва Тромпенаарсларнинг ташкилий муносабатлар моделлари асосан мавжуд омилларни бевосита ва билвосита омилларга гуруҳлашга асосий урғу бирилганлиги, аммо омиллар ўртасидаги маълум даражда корреляция мавжудлиги очиб берилмаган эди. Р.Тунг томонидан ушбу масалар ёритиб берилди ва сабаб-оқибат таҳлили асосида боғланиш даражаси ўрганилди[40].



4-расм. Розали Тунг модели

Р.Тунг моделида асосий эътибор ташкилий муҳитга қаратилган ҳолда *ижтимоий муҳит омиллари, ташкилий муҳит омиллари, ходимлар билан боғлиқ омиллар ва кўзда тутилмаган омиллар* гуруҳи шакллантирилди. Шу асосда таққослама менежментнинг асосий эътибор қаратиладиган.

Тунг моделида таққослашга оид тасаввур аввало муҳитга нисбатан олиб қаралади ва ходимларнинг шахсий фазилатлари ва ташкилотга оид ички ўзгарувчиларга боғлиқ деб тушунтирилади. Ташкилотнинг ташкилий муҳити ташкилот ичидаги муносабатларнинг моделлашувини акс эттиради[41].

Чайлд Модели(John Child models). 1981 йилда англиялик мутахассис Джон Чайлд менежментга оид илмий адабиётларни таққослаш натижасида маданий ёндашувнинг: 1) *Маданият тушунчасининг турли четланишларга*

эга эканлиги; 2) маданият чегараси миллий хусусият билан изоҳлансада, ҳар доим ҳам миллий чегаралар билан мос келмаслиги, 2) маданий омиллар одатда ташкилий вазиятларни изоҳловчи кўрсаткичлар сифатида олиб қаралиши; 3) маданиятнинг ташкилий жиҳатлари ўзига хос камчиликларга эга бўлиб, ташкилий ва ташкилотчилик элементларини аниқлашига тўсқинлик қилади; 4) маданиятни концептуал ва эксплуатацион жиҳатдан баҳолаш муаммолари ҳал этилмаганлиги; б) маданият ташкилий ва маданий ривожланишини изоҳлаб берувчи кўрсаткич, эканлиги каби олти асосий муаммосини кўрсатиб берди.

Таҳлиллар натижасида, Ж.Чайлд ўзидан олдинги моделларга нисбатан қатъий ва пухта ишлаб чиқилган моделни таклиф қилди. Ж.Чайлд моделида иқтисодий ва маданий тизим ҳамда кўзда тутилмаган ҳолатлар киритилиши асосий ҳолат ҳисобланади. Моделнинг ушбу элементлари синтезлашган ҳолда бўлиши мумкин. Яъни^

– маданиятнинг ташкилот учун “қора кути” вазифасини бажариши учун ҳар бир мамлакатнинг шу вақтгача бўлган маданий омиллари (“aprioric”)ни пухта таҳлил қилиш керак. Мамлакатларнинг маданий омиллари турли гуруҳлар доирасида ёки унинг миллий чегараси билан устма-уст тушиши ҳам мумкин;

– маданий таъсирларни пухта ўзлаштириш келгусида “маданий алмашинув” жараёнини келтириб чиқариши, рағбатлантириши ва сақлаб қолиши мумкин;

– бошқарувдаги қайта қуриш ва/ёки модернизация жараёнлари миллий анъаналарга боғлиқ ҳолда кўриб чиқилиши керак;

– ташкилотнинг ижтимоий тузилмаси иккита асосий назарий муаммони ҳисобга олиши керак. *Биринчидан*, ҳокимият ва бўйсунуш ҳиссини ижтимоий жиҳатдан тўғри англай олиш, *иккинчидан*, бошқарув – бу роллар ҳаракати ва алмашинуви сифатида тан олинishi, маданий жабҳадаги ўзгаришларнинг ҳар

бир ходим томонидан холис қабул қилиниш ёки ҳар бир шахс ўзини ташкилотнинг ижтимоий маҳсулоти сифатида олиб қараши лозим.

Ж.Чайлд модели аксарият мутахассислар томонидан ўзининг пухта ишланганлиги ва мураккаб элементларни ўз ичига олиш билан ижобий тан олинган[27].

Гарольд Кунц модели (Garold Koontz models). Ушбу моделга мувофиқ бошқарув икки тоифага ажратилиши лозим бўлган усулларни ўз ичига керак. Биринчи тоифага ташкилотнинг бошқариш фалсафаси, функциялари, молиявий ва инсон ресурсларини ни ўз ичига олади ва таъсир кўрсатади. Иккинчи тоифага ташкилий бўлмаган тадбирлари, яъни, ташки муҳит омиллари. Ҳар иккала усуллар ҳам бошқарув самарадорлигига таъсир кўрсатади. Г.Кунц моделида асосий урғу корхонанинг бошқарув фалсафасига қаратилган.

Бошқарув моделларининг таққослама таҳлиллари шуни кўрсатмоқдаки, аксарият моделлар маълум маданий гуруҳ доирасида бажарилган. Ўтган даврлар мобайнида аксарият мамлакатларда бошқарув тизимининг ёпиқлиги, ахборот олишнинг мураккаблиги ҳамда бошқарув соҳасидаги Осиё инқилоби моделларнинг икки қутблидигига сабаб бўлган. Айниқса бунда тадқиқот олиб боришнинг тизимли эмаслиги, релятивизм; иқтисодий империализм, турли маданий ва бошқарув моделларининг сунъий равишда бўрттириб кўрсатилиши ёки салбий тус берилиши, муаллифлар томонидан аксарият ҳолларда “кабинет тадқиқотлари” га катта ўрин берилганлиги бунинг яққол далилидир.

Бошқарув моделларининг таққосланувчанлигини оширишда аввало “идеал бошқарув модели”ни лойиҳалаштириш мақсадга мувофиқдир. Фикримизча, таққослама менежмент усулларининг самарадорлиги ҳамда ишончлилигини ошириш учун қуйидагиларни амалаг ошириш лозим:

– таққослама усулни турли гуруҳлар устида ўрганиш орқали яхшилаш;

- барча миллий маданиятлар учун умумий бўлган моделлар устида тадқиқотларни кучайтириш;
- турли соҳаларда янгидан шаклланаётган назарияларни ижтимоий-маданий муносабатлар кесимида ўрганиш;
- Х.Гофстеде тадқиқотларини турли ижтимоий гуруҳ, миллат, элат доирасида тадқиқ қилинишини кенгайтириш;
- таққослама тадқиқотларда ижобий жиҳатларни қўллаб-қувватлашга қаратилган позитивизм ёндашувидан имкон қадар четланиш;
- маданият ва унинг ўзига хос жиҳатларини мукамал омил сифатида қарашдан воз кечиш ҳамда унинг ижтимоий самара берадиган зарурий ва тўлиқ бўлмаган детерминат сифатида ёндашиш.
- этнологик тадқиқотларда маданий омилларнинг бошқарув жараёнига таъсири амалда кузатилиши мумкин бўлган жиҳатларини таққослама менежментнинг таҳлил соҳаси сифатида киритиш.

4.3. Таққослама менежментда институционал ёндашув

Бошқарув, шахслараро ва ижтимоий муносабатларда инсон омилнинг кучайиши бир томондан илмий ва маъмурий менежмент мактаблари томонидан илгари сурилган мақсадларга эришишда ташкилий жарёнларни оқилона ва илмий ташкил этишни, иккинчидан бошқарув жараёнига меҳнат жамоаларини бошқариш тарзидаги жуда тор ёндашув асосида эмас, Барча жараён ва ҳодисаларни ташкилий самарадорликка эришиш мақсадида интеграциялашувини талаб этади. Бундай ёндашув индивидумларнинг инсоний мақсадлари ва улар томонидан шакллантирилган ташкилотнинг иқтисодий манфаатлари уйғунлашиши талаб этилади. Бу ёндашув маъмурий менежментнинг *шахсий манфаатларнинг ташкилот манфаатлари билан уйғунлашуви* тамойилида ҳам акс этган. Бундай уйғунлик иқтисодий назариянинг замонавий йўналишларидан бири бўлган институционализм

ғояларида ўз аксини топмоқда.

Институционализм – иқтисодиёт назариясининг асосий урғу институтларга қаратилган йўналишидир. Институт аввало хулқ-атвор қоидалари мажмуи, нормалардан иборат бўлиб, муайян гуруҳлар доирасини кўзда тутди[44]. Институт деганда муайян фаолият билан шуғулланувчи индивидлар гуруҳи, ташкилотни ҳам тушунишимиз мумкин. Умуман олганда институционал ёндашув жуда кенг тушунча бўлиб уни ҳар томонлама ўрганиш мураккаб, яхлит ҳолда ўрганиш имкони эса умуман мазмун касб этмайдиган йўналишдир. Институтлар жамият ҳаётида муҳим ўрин тутди. Институтларнинг мавжуд бўлмаслиги мумкин эмас, акс ҳолда тартибсизлик бошланиб инсонлар ўз ҳаётини тартибга келтиришга такрор уринишлари янги институтларнинг пайдо бўлишига олиб келган бўлар эди.

Институт – бу жамият аъзолари ўртасидаги ўзаро муносабатларни белгилаб берувчи расмий қоидалар ва норасмий нормалар тизими. Институтлар асосини унинг таркибий қисмлари ҳисобланган нормалар ташкил этади.

Норма – институционал муҳитда индивидларнинг ўз танловини амалга оширишда фойдаланиладиган асосий элемент бўлиб:

- тартибни сақлаш функциясига эга;
- ўзаро ҳамкорликлар тизимида мажбурий хатти-ҳаракат бажарилишини талаб этади;
- шахслар хатти-ҳаракатидаги ижтимоий, иқтисодий, юридик санкцияларга таянувчи мунтазамлик ҳамда муқаррарликни акс эттиради;
- шахснинг турли вазиятларда ўзини қандай тутиши лозимлигини белгилайди.

Биринчидан, институционал ёндашув иқтисодий, бошқарувга оид жараёнларни таҳлил қилишда ноиқтисодий омилларга кенг урғу беришга қаратилган. бу аввало нафақат иқтисодий муаммоларни, шу жумладан уларга

боғлиқ ҳолда психологик, ижтимоий-маданий, ҳуқуқий, сиёсий ва бошқа масалаларни ҳам кўриб чиқишни кўзда тутлади.

Иккинчидан, институционал ёндашувнинг ўзига хос жиҳати иқтисодий жараёнларни таҳлил қилишда асосий урғу ушбу жараёнларнинг хулқий жиҳатларига қаратилишидир. Шу боисдан ҳам унда иқтисодий хулқ-атвор шакллари нафақат қайд этилади, балки уларнинг рўй бериш ва амал қилиш қонуниятлари ҳам батафсил ўрганилади.

учинчидан, институционал ёндашувда тадқиқот объекти ўз-ўзидан пайдо бўлган жараён сифатида эмас, балки муайян фаолиятни амалга ошириш мақсадида маълум тартибга асосланган ҳолда пайдо бўлганлиги илгари сурилади. Бу институтларнинг иқтисодий динамика нуқта назаридан олиб қаралишини тасдиқлайди.

тўртинчидан, институционал ёндашув тажрибавий натижалар асосида шаклланган бўлиб, иқтисодий турли ҳолатларнинг ижтимоий моҳиятини очиқ беришга қаратилади.

Институционал иқтисодиёт ривожланишида ўзаро ўхшаш номдаги неоинституционал ҳамда янги институционал босқичлардан иборат.

Биринчи босқичда мулкчилик ҳуқуқлари (Р.Коуз, Р.Познер, С.Пейович), оптимал шартнома, конституциявий иқтисодиёт (В.Ванберг), ижтимоий танлов (Ж.Бьюкенен, Г.Таллок), трансакция харажатлари (Р.Коуз, О.Уильямсон), ахборот (Ж.Стиглер) назариялари;

Иккинчи босқичга ўйинлар назарияси (фон Нейман, О.Моргенштерн, Ж.Нэш, И.Штакельберг), Г.Саймоннинг тўлиқсиз рационаллик назарияси киритилган. Д.Норт тадқиқотларида индивидларнинг институционал доираларни ўзгартиришга қодирлиги таъкидланади. Янги институционал иқтисодиётнинг энг ёйиқ кўринишдаги дастури келишувлар иқтисодиёти (Л.Тевано, О.Фавро, А.Орлеан, Р.Буайе)дир. Уни таҳлил қилиш марказида келишувлар туради. Келишувлар индивидлар ўртасидаги ўзаро ҳамкорликнинг умумий доиралари сифатида қабул қилинади.

Илк институционализм. Торстейн Веблен (1857-1929), Уэсли Клэйр Митчелл (1874-1948), Джон Морис Кларк (1884-1963), Джон Коммонс (1862-1945)лар томонидан биринчи марта киритилган ва ривожлантирилган тарихий мактабдир. Иқтисодиёт назариясига оид айрим адабиётларда анъанавий институционализм деб ҳам аталади. Анъанавий институционализмнинг асосий хусусиятлари қуйидагилар:

– мувофиқлаштириш тамойилларидан воз кечиш. Хужалик субъектлари мақсадли функцияни максималлаштирувчи (ёки минималлаштирувчи) сифатида эмас, хулқ-атвор қоидаларига риоя қилган ҳолда ва ижтимоий нормалар доирасида намоён қилишади.

– услубий индивидуализмдан воз кечиш. Алоҳида олинган субъектнинг ҳатти-ҳаракати иқтисодиётдаги вазиятни маълум даражада ифода этади, аксинча эмас. Ушбу субъектларнинг мақсади жамият томонидан шакллантирилади.

– классик ва неоклассик назарияларда эмпиризм (тажрибага суяниш) етишмаслигидан норозилик, чуқур микдорий тадқиқотлар ўтказишга чорлаш.

– иқтисодий назарияни бошқа ижтимоий фанлар билан интеграцияга интилиш ёки фанлараро ёндашув устуворлигига ишонч.

– иқтисодиётни мувозанатдаги тизим сифатида талқин этишдан воз кечиш ҳамда уни эволюцион тизим сифатида кумулятив характерга эга жараёнлар орқали бошқарилишини асослаш. Т. Веблен томонидан илгари сурилган “кумулятив сабабият” (cumulative causation) иқтисодий жараёнларнинг ўртасидаги сабаб-оқибат алоқаларининг мавжудлигини таъкидлаган ҳолда ушбу жараёнлар бир-бирини маълум даражада кучайтиришга хизмат қилишини илгари суради[51].

– давлатнинг бозор иқтисодиётига аралашувига хайрихоҳлик.

У.К. Митчелл илк институционализм давомчиларидан бири сифатида Т. Вебленнинг инсон хулқ-атвори ва бозор иқтисодиётининг беқарорлиги

ҳақидаги назариясини ривожлантиришга ҳисса қўшди. Т. Веблен каби У.К.Митчелл ҳам инсоннинг “рационал оптимизатор” сифатида талқини қилишини рад этади. Инсонларнинг хулқ-атвори унинг турли одатларидан келиб чиқишини илгари сурган. Ушбу ғоя кейинчалик Г.Саймон томонидан “чекланган рационаллик” деб номланди.

Дж. Коммонс илк институционализмнинг таниқли вакилларида бири бўлиб институционал қарашлари бошқа иқтисодчилардан тубдан фарқ қилган ҳолда асосий урғуни ҳуқуқий жиҳатларга қаратди. У ишлаб чиққан трансакция категорияси иқтисодиёт назариясида янги йўналиш ҳисобланади. Трансакция – иқтисодиёт назариясининг янги категорияси бўлиб, уни товарлар, ресурслар айирбошлаши билан чалкаштирмаслик керак, “трансакция жамият томонидан яратилган мулк ҳуқуқига эгалик ва ундан ихтиёрий воз кечишдир. Айирбошлаш ва трансакциялар ўртасидаги фарқ моддий неъматларнинг жисмоний ҳаракати ва ушбу неъматларга эгалик ҳуқуқининг ҳаракатидир”.

Трансакцион чегирмалар назариясининг асослари инглиз иқтисодчиси Рональд Коузнинг “Фирмалар табиати” (1937), мақоласида ифодаланган. Шунга ўхшаш ғояларни Ф.Найтнинг “Риск, ноаниқлик ва даромад” ва биринчи марта “трансакция” терминини ишлатган Дж.Коммонснинг ишларида топиш мумкин. Коуз таклиф этган концепция 1970-80 йилларда кенг ривож топди. Р.Коуз ўзининг “Фирмалар табиати” номли ишида “нима учун фирмалар бозор тўғрисида қайғуришади? – деган саволни қўяди. Бозор принципи индивидларнинг ўзаро алоқадорлиги натижасида иқтисодий фаолият чегирмаларини оширадиган бир қатор муаммоларни келтириб чиқади. Бу чегирмалар бажарилган ишлар бўйича харажатларни, ҳамкорликни излаш, мулоқот олиб бориш, шартномаларни тузиш, алоқаларни мустаҳкамлаш ва бошқа харажатларни ўз ичига олади. Шу каби харажат турлари “трансакция чегирмалари” тушунчасига бирлаштирилади.

Бу харажатларни минималлаштириш мақсадида инсонлар ва фирмаларни ташкил қилишади. Натижада трансакция харажатлари улушини пасаяди.

Трансакция харажатлари – бу мулкчилик ҳуқуқларини алмашиш ва ҳимоялаш билан боғлиқ барча харажатлардир. Трансакциялар ўз навбатида бозор, бошқарувга оид ва оқилонлаштирувчи турларга бўлинади.

Бозор трансакцияси – бу бозор иштирокчиларининг ҳуқуқий статусини кўзда тутадиган трансакция шаклидир. Бозор трансакциясини амалга ошириш учун контрагентлар ўртасида ўзаро ихтиёрий келишув мавжуд бўлиши керак. Бошқача қилиб айтганда бу ҳар иккала томоннинг ихтиёрий келишуви асосида эгаллик ҳуқуқининг айирбошланишидир. Бунга мисол қилиб эркин бозорда рўй берадиган ҳар қандай харид, кредитга товарларни бериш каби савдо жараёнини келтириш мумкин.

Бошқарув трансакцияси, аксинча бир томоннинг иккинчи томонга нисбатан қарор қабул қилиш ҳуқуқининг айирбошланишидир. Трансакциянинг бу тури бошқарувчи-бўйсунувчи муносабатларида рўй беради. Масалан, иш берувчи ва ишчи, раҳбар ва унинг қўл остидагилар ва ҳоказолар. Бошқарув трансакциялари иэрархияга асосланган корхоналарда муҳим рол ўйнайди.

Рационаллаштирувчи трансакция эгаллик ҳуқуқининг асимметриясига асосланади. Яъни, қарор қабул қилиш ваколатига эга жамоа эгаллик ҳуқуқи функциясини бажаради. Бу орган одатда давлат ҳисобланади. Масалан, давлат томонидан солиқ тўловларининг ундирилиши, суд томондан муайян ҳуқуқлардан маҳрум қилиш ёки олиб бериш ва ҳоказо.

Неоинституционализм анъанавий институционализмнинг замонавий иқтисодий таҳлил ва фанлар доирасида кўриб чиқишга асосланган. Неоинституционал ёндашув институтлар роли ва уларнинг аҳамиятини оқилонлаштириш тамойиллари ва методологик индивидуализм асосида кўриб чиқади. Анъанавий институционализмда жамият мустақил хўжалик юритувчи институт деб қаралган бўлса, неоинституционализмда жамият –

институтлар мажмуи сифатида талқин этилади. Унинг ассий вакиллари Р.Коуз (1910-2013 йй), О.Уильямсон (1932й), Д.Норт (1920-2015 йй), М.Олсон(1932-1998)лардир. Неоинституционализмнинг асосий ғоялари қуйидагиларда акс этади:

1) Инсонларнинг хулқ-атвори тўлиқ оқилоналиги билан тавсифланмайди. Унинг муҳим жиҳатлари оқилоналикнинг чекланганлиги ва синфий манфаатларнинг институт манфаатларига бирлашувидан иборатдир. Инсонларнинг шахсий манфаатлари келгусида институционал нормалар, тартиб-қоида ва қонунларнинг бузилиши асосида рўй беради.

2) Бозор трансакциялари, яъни бозор иқтисодиёти нарх механизми ва турли харажатлар билан боғлиқ бўлиб, бу харажатлар трансакцион харажатлар деб аталади.

3) Неоинституционалистлар эгалик ҳуқуқининг муҳимлигини таъкидлаб ўтишади. Агарда бунгача эгалик ҳуқуқи муайян ресурслар (капитал, меҳнат ва шу кабилар.)га мутлоқ ҳуқуқни билдирган бўлса, неоинституционал ёндашувга кўра мулк – моддий объект эмас, балки ушбу объект билан боғлиқ фаолиятни амалга ошириш имконини берадиган турли ҳуқуқлар мажмуидан иборатдир (эгалик қилиш, фойда олиш, сотиш ва шу кабилар.). Неоинституционалистлар қуйидаги трансакция харажатларини ажратиб кўрсатишади:

– ахборотни қидириш харажатлари – имкониятли ҳамкор, бозордаги вазият ҳақидаги ахборотни қидириб топиш харажатларини, шунингдек қўлга

– киритиладиган тўлиқсиз ва номукамал ахборот билан боғлиқ йўқотишларни ўз ичига олади.

– мониторинг ва манфаатларни бирлаштириш харажатлари – битим шартларига риоя этилишини назорат қилиш ва ушбу шартларнинг бажарилишидан бош тортилишини олдини олиш харажатлари;

– мулоқот юритиш харажатлари -алмашув шартлари, битим шаклини танлаш ҳақида мулоқотлар олиб бориш харажатларини ўз ичига олади;

– ихтисослашув ва эгалик ҳуқуқларини ҳимоя қилиш харажатлари – судлар, ҳакамлик харажатлари; шартномани бажариш жараёнида бузилган ҳуқуқларни тиклаш учун зарур бўлган вақт ва ресурс сарфлари, шунингдек эгалик ҳуқуқларининг яхши ихтисолашмаганлиги ва ишончсиз ҳимоядан кўрилган йўқотишлар;

– ўлчаш билан боғлиқ харажатлари – битим предмети бўлган товарлар ва хизматлар сифатини ўлчаш учун зарур бўлган харажатлар;

– келишув ва битим тузиш харажатлари – битимни юридик ёки ҳуфиёна (норасмий) расмийлаштириш харажатлари.

О. Уильямсон, Р.Коуз, Д.Норт, М.Олсонлар неоинституционализм намоёндалари сифатида цивилизациялашган рақобат назариясини ишлаб чиқдилар. Уларнинг фикрича, фирмаларнинг вертикал бирлашуви монопол мавқени мустаҳкамлашга қаратилган бўлиб, фирманинг бозор муносабатлари шароитида тирик қолишини таъминлайди ва трансакцион харажатларнинг тежалишига олиб келади.

Р.Коуз “Фирма табиати” ва “Социал харажат муаммолари” номли мақолаларида, бозор шароитида хўжалик юритиш “трансакцион” (лотинча-келишув, битим) деб номланадиган ўзига хос харажатларни вужудга келтириши, буларга, масалан, нархлар, истеъмолчилар нимани кўпроқ хуш кўриши ва рақобатчиларнинг мақсадлари тўғрисидаги ахборот тўплашга кетадиган харажатлар, музокара олиб бориш, битим тузиш, уни юридик жиҳатдан ҳал этиш харажатлари ва бошқалар киришини назарий асослади. Агар неоклассик назарияга асосан товар ишлаб чиқарувчи истаган вақтда битим бўйича шеригини алмаштириши мумкин бўлса, ҳақиқатда, амалда иқтисодий субъектлар ўртасидаги муносабатлар турли муддатдаги шартномалар асосида олиб борилади, уни бекор қилиш ва қайта тузиш маълум харажат талаб этади. Битим тузиш қиймати ҳисобга олинадиган бўлса, фирма турли корпоратив бирлашмалар мавжудлиги, битимлар варианты ва бошқаларни тушунтириш ҳийла осонлашади[16,286].

Эгалик ҳуқуқларини тақсимлаш бозор механизми асосида кечади ва у ишлаб чиқарилган маҳсулот қийматининг ошишига олиб келади, демак, якуний натижа ҳуқуқий қарорга боғлиқ эмас. Агар мулкчилик ҳуқуқлари аниқ тавсифланган ҳолда трансакция харажатлари нолга тенг бўлса, у ҳолда, мулкчилик ҳуқуқларининг тақсимланишидаги ўзгаришлардан қатъий назар, ишлаб чиқаришнинг таркиби ва самарадорлиги ўзгармасдан қолади. Мазкур теоремадан қуйидаги асосий жиҳатлар келиб чиқади.

Биринчидан, теорема мулк ҳуқуқининг иқтисодий моҳиятини очиб беради. Бунда экстерналиялар (яъни хусусий ва ижтимоий харажатлар ва нафлилик ўртасидаги тафовут) мулк ҳуқуқи ноаниқ ифодаланганда ва чаплашиб кетганда вужудга келади.

Иккинчидан, Р.Коуз теоремаси бозорнинг “косодга учраши” ҳақидаги фикрдан ҳоли бўлиб, экстерналияларни бартараф этишнинг йўли аввало мулк ҳуқуқи ноаниқ ифодаланган ва чаплашиб кетган соҳаларда янги мулкӣ ҳуқуқларни вужудга келтиришни кўзда тутаяди.

Учинчидан, Р.Коуз теоремаси трансакцион харажатларнинг туб моҳиятини очиб беради. Ушбу харажатлар ижобий бўлса, мулк ҳуқуқининг тақсимланиши нейтрал омил бўлишдан тўхтайдди ва самарадорлик ҳамда ишлаб чиқариш тузилмасига таъсир кўрсатиб бошлайди.

Тўртинчидан, Коуз теоремаси давлат ролига янгича ёндашувларни келтириб чиқаради. Агарда трансакцион харажатлар нолга тенг бўлса, у ҳолда давлат ресурсларни тақсимлаш ва жойлаштиришда ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлады.

Неоинституционал ёндашув бир вақтнинг ўзида Р.Коузнинг макроиқтисодий назариясида ҳам акс этган. Р.Коузнинг фикрича, агарда иқтисодий ва сиёсий соҳалардаги трансакцион жараёнлар харажатлари нолга тенг бўлса, мамлакатда давлат бошқарувининг тури унинг ривожланиши ва иқтисодий ўсишига умуман боғлиқ бўлмайди. Бироқ, мамлакат ичида турли қоида ва нормалар ишлаб чиқаришда ҳокимият ва институтлар

тузилмасининг тақсимланиши билан боғлиқ ижобий трансакцион харажатларнинг мавжудлиги иқтисодий ривожланишнинг ҳал қилувчи омилига айланади.

Институционал ёндашувнинг индустриал соҳадаги муҳим жиҳатларига Д.К. Гэлбрейт (1908-2006 йй) замонавий жараёнларини йирик корпорациялар доирасида таҳлил қилди. Унинг фикрича, бугунги кундаги йирик корпорациялар нарх, харажатлар ва миқдорлар сони билан ўз ҳукмронлигини ўрнатган бўлса, майда фирмалар эса ҳукумат сиёсатига ва нарх даражасига таъсир кўрсата олмаганликлари боис бозор тизимини ташкил этадилар. Бу эса ўз-ўзидан бозор муносабатларини давлат томонидан тартибга солиш зарурлигини англатади. Йирик корпорациялар мавжуд бўлган иқтисодиётда эркин рақобат амал қилмайди. Бозор ҳукмронлигини ўзида акс эттирган корпорацияларни бошқариш мақсадида у “техноструктура” тушунчасини киритди. Техноструктура – махсус билимларга эга, жамоавий қарорлар қабул қила олиш қобилияти ва кўникмаларига эга бўлган малакали кишилар гуруҳидир. Замонавий шароитларда ҳукмрон бизнес субъектлари техноструктуралар ёки йирик корпорацияларда намоён бўлади. улар саноат техникаси ва технологиясини мураккаблаштириш ва саноат режалаштиришнинг самарали усулларини жорий этиш орқали рақобат устунлигини намоён қиладилар[16, 285-286].

Эволюцион институционализм йўналиши Р.Нельсон (1930 й), С.Уинтер(1935 й), Д.Ходжсон (1915-2012 йй) томонидан ривожлантирилган йўналиш бўлиб, албатта унинг заминида ҳам Т.Веблен, Дж.Коммонсларнинг илмий ишлари ётади. Умумий ҳолда эволюцион институционализм 1982 йилда Р. Нельсон ва С.Уинтерларнинг илмий ишларида акс этган бўлиб, ўзига хос жиҳатлари қуйидагилардан иборат:

– эволюцион институционалистлар илк институционализм вакиллари қаторида инсоннинг “оқилона мувофиқлаштирувчи” сифатида қаралишини

рад этган ҳолда оқилонлаштириш ва услубий индивидуализмдан воз кечиш (қисман ёки тўлиқ) тарафдорлари ҳисобланишади.

– иқтисодий ўзгаришларини тадқиқ қилишга асосий урғу бериш. Мазкур йўналиш вакиллари ҳам бозор иқтисодиётини динамик тизим деб фарайдилар.

– биологик ёндашув асосида аналог таҳлили ўтказиш. Масалан, аксариёт классик иқтисодиёт ва неоклассик ёндашув вакиллари бозор иқтисодиётини механик тизим сифатида олиб қарашган, эволюцион институционализм вакиллари эса биологик ёндашувни (бозор иштирокчилари фирмалар популяцияси, эволюцион ўзгаришга учраган биологик тизим ва ҳоказо) илгари суришади.

– тарихий даврларнинг аҳамиятини ҳисобга олиш зарурлиги. Мазкур ҳолатда эволюцион институционалистлар посткейнсчилик вакиллари каби асосий эътиборни келажакдаги ҳар қандай ўзгаришлар тарихий ўтмиш далилларига асосланиш, энг аввало тадқиқотчилар эътиборидан четда қолиб кетган жабҳаларга қаратишни илгари куришади. Шу сабабли динамик ҳодисалар ўтган тарихий ҳодиса ва жараёнларнинг оқибати, натижаси ҳисобланиб, эътибордан четда қолиб кетган. Бундай ҳодисаларни улар “кумулятив сабабият”, шунингдек “гистерезис” ва “тўсиқлар” деб изоҳлайдилар. Гистерезис (hysteresis) тизимдаги якуний натижаларнинг ўтган натижаларга боғлиқлигини ифодалайди. Тўсиқлар (lock-in) тизимнинг номутаносиб ҳолати бўлиб, ўтган ҳодиса ва жараёнларнинг натижаси ҳисобланади.

– Мутаассиблик тушунчаси ва фирмаларнинг эволюцион назарияси. Р.Нельсон ва С.Уинтер “Иқтисодий ўзгаришларнинг эволюцион таҳлили” номли илмий тадқиқотларида “ташкилий мутаассиблик” – тушунчасини киритиб, ташкилот фаолиятида унинг аъзолари томонидан қўлланиладиган барқарор турлар, стереотиплар, хулқ-атвор тақлидларини ёритиб берди. Уларнинг фикрича, ташкилотларда содир бўлаётган ўзгаришларга уларнинг

илгаридан шаклланган мураккабва барқарор хулқ-атвор тамойиллари, яъни мутаассиблик(эски анъаналар, қадриятлар)лари таъсир қилади. Ташқи муҳитга бўлган бу тамойиллар фирманинг энг самарали стратегияси сифатида ҳам олиб қаралиши мумкин[16,286]. Ташкилий мутаассибликнинг барқарорлиги қуйидагилар билан изоҳланади.

Биринчидан, ташкилий мутаассиблик элементлари унинг ўзига хос активи ҳам бўлиб, уларга эга бўлиш муайян харажатларни талаб этган бўлиши ҳамда ташкилотнинг рақобат устунлиги сифатида қаралиши мумкин. Бошқача қилиб айтганда ташкилий мутаассиблик қайтариб бўлмайдиган харажатлар билан боғлиқ. Шунинг учун фирмада янгиликларни жорий қилиш сезиларли харажатларни талаб этади.

Иккинчидан, ташкилий мутаассибликни янгисига ўзгартириш фирма ҳолитининг бошқа фирмаларга нисбатан ёмонлашуви (инқирози)га ёки ички муносабатларнинг бузилишига олиб келиши мумкин.

Учинчидан, ташкилий мутаассибликларнинг айримлари ҳис этилмаслиги сабабли жуда мустаҳкам характерга эга бўлиши мумкин.

Тўртинчидан, давлат аралашувига хайрихоҳлик. эволюцион-институционал таҳлиллар шуни кўрсатадики, фирмада иқтисодий ўзгаришларга камдан-кам ҳолларда ички мойиллик мавжуд бўлади. шунинг учун уларнинг нуқтаи назари бўйича давлатнинг фаол аралашуви иқтисодиётга(айниқса, техник тараққиёт, инновацион фаолият ва шу кабилар) ва унинг тараққий этишига ижобий таъсир кўрсатади.

Элвин Тоффлер (1928-2016 йй) супериндустриал жамият назариясини ишлаб чиқди ва кундалик ҳаётдаги туб ўзгаришлар суратининг кучайиб бораётганлигини таъкидлаб ўтди. У мулкка бўлган муносабатларнинг ўзгариши ва инсонларнинг иқтисодий фаолиятидаги туб ўзгаришларни изоҳлаш учун “эфемиризация” тушунчасини киритди. Кишиларнинг иқтисодий фаолияти юқори фойда олишга эмас, балки”психологик қониқиш”га қаратилишини, “мулкка бўлган эгалик ҳисси, таассуротларда

намоён бўлишини ҳамда инсонлар нарса буюмларни коллекция қилиши кучайишини таъкидлаб ўтди. “Психологик қониқиш билан асосий муаммо шундаки, XX аср капитализм ва коммунизм ўртасидаги тафовутнинг сезилмаслигидир”[19]. Э.Тоффлер тадқиқотларида постиндуриал жамият тўғрисидаги қарашларида ўзига хос томонларнинг мавжудлиги билан бир қаторда, умумий ўхшаш илмий ёндошувлар ҳам мавжуд. Яъни постиндуриал жамият уч қобикдан ташкил топган. “Биринчи қобик” – иқтисодий фаолият (қишлоқ хўжалиги), “иккинчи қобик” – ишлаб чиқариш, “учинчи қобик” – хизмат, шарт-шароит, фан ва таълим билан белгиланади[52,13-15]

Бу янги иқтисодий ҳодисалар рақобатни сифат жиҳатидан янги даражага кўтаришнинг негизи бўлиб қолди. Рақобат эса ўз навбатида турли ижтимоий хўжалик шакллариининг ўзаро алоқалари ҳақидаги масалани келтириб чиқарди. Акциядорлик ва кооператив шакллариини ривожлантириш эҳтиёжлари ва имкониятлари кенгайди, аралаш иқтисодийётга эга бўлган мамлакатларда давлат хўжаликларининг коммерциализацияси ва хусусийлаштириш ҳодисалари тобора кенгроқ тарқала бошлади. Турли ижтимоий-иқтисодий тузилмалар ўртасидаги рақобат ва иқтисодий алоқалар шундай бир ҳолатни яратдики, энди шу хилма-хил тузилмалар бир-бири учун зарур бўлиб қолди, буларнинг барчаси қўшилиб, уларнинг ҳар бирини ривожлантириш стимулини яратди. Бунинг натижасида бошқарувда ҳам вертикал алоқалар ўрнини латерал муносабатлар эгаллаб бошлайди. Давлатнинг роли тобора чекланиб боради ва “оммавий жамият”дан индивидуаллашган жамиятга ўтиш қарор топади. Натижада шахснинг ривожланиши учун улкан имкониятлар яратилади.

Бундай глобал ижтимоий жараёнлар инсониятнинг постиндуриал жамиятга қадам қўйганлигини англатади. Компьютер техникаси, ахборотлашган жамият ва ахборотлар соҳасида биз кўриб турган жараёнлар аслида постиндуриал жамиятдир. Бу жамият индуриал жамиятга хос

бўлган, деҳқон, фермер, инженер, балиқчи, чорвадор, хазиначи, солиқчи каби касбларнинг такомиллашувини ҳам талаб этмоқда. Уларнинг ўрнини юқори малакали интеллектуал шахслардан таркиб топган мутахассислар эгалламоқда[52,13-15].

Келишувлар иқтисодиёти йўналиши Л.Тевено, Л.Болтянски[43], О.Фаворо, Франсуа Эмар-Дювернелар томонидан ишлаб чиқилган бўлиб, айрим адабиётларда “француз институционализи” деб ҳам аталади. Келишувлар иқтисодиёти ғояларига кўра бозор иқтисодиёти алоҳида тадқиқот объекти бўлмасдан, жамиятнинг тизимчасидир. Турли “институционал тизимчалар” ёки “дунёлар”, инсонлар ўртасидаги ўзига хос мувофиқлашув – келишув ва инсонлар хатти-ҳаракатини тартибга солувчи ўзига хос талаблар – хулқ-атворни тартибга солувчи нормалардан иборат деб қаралади. Бундай таҳлил келишувлар иқтисодиётининг марказий масаласи ҳисобланади в қуйидаги институционал тизимчалар ажратиб кўрсатилади.

Бозор тизимчаси неоклассик назария тадқиқот объекти бўлган бозорни ўз ичига олади. Ор тизимчасида амал қилувчи объектлар эркин товар ва хизматлар айирбошланишидан иборат. Ушбу товарлар ва хизматлар ҳақидаги асосиц маълумотларни уларнинг нархи орқали билиб олишимиз мумкин. субъектлар хулқ-атвори оқилона ташкил этилади. Ўзаро мувофиқлаштириш масалалари нарх механизми асосида амалга ошади. Бу ерда қизиқарли жиҳати шундаки, бозор тизимчасида хулқ-атвор меъёрларига амал қилиш оилона ҳаракатларнинг зарурий шарти ҳисобланади. Яъни нормаларга амал қилиш ва оқилона хулқ-атвор бир-бирига зид келмайди.

Индустриал тизимча саноат корхоналарини ўз ичига олади. Келишув иқтисодиёти вакиллари фикрига кўра, “бозор ҳеч қачон ишлаб чиқариш жой ҳисобланмайди, корхоналар эса ишлаб чиқариш жойидир”. Бу жиҳат ҳам йўналишнинг муҳим жиҳатларидан биридир. Бозор тизимчасидан фарқли равишда индустриал тизимчада стандарт маҳсулот объект сифатида олиб қаралади ва у ҳақдаги маълумотларни нарх эмас, балки техник стандартлар

тақдим этади. Тизимча фаолиятини мувофиқлаштириш ишлаб чиқариш жараёнининг турли элементларининг келишуви асосида амалга оширилади. шундай қилиб индустриал дунё жамоат ишлаб чиқариши учун моддий асосо вазифасини ўтайди.

Анъанавий тизимча индивидуаллашган ва шахсийлашган алоқалар ва анъаналарни ўз ичига олади ва анъанавий жамиятларда етакчи ўринни эгаллайди. Ушбу тизимчада тажрибанинг “ўз” ва “бегона” тажрибаларга бўлиниши ҳам ўзига хосдир. Иштирокчиларнинг фаолияти анъаналарни такрор ишлаб чиқаришга қаратилган бўлиб, уй хўжаликлари ўртасидаги муносабатларни акс эттиради.

Фуқаролик тизимчаси шахсий манфаатларнинг умумий манфаатларга йўнлашувини таъминлаб беради. Мазкур тизимча доирасида давлат ва унинг муассасалари ҳамда муҳим жамоатчилик ташкилотлари амал қилади.

Жамоатчилик фикри тизимчаси инсонларнинг фаолияти энг таниқли ва муҳим бўлган воқеаларга асосланади. Бу тизимчага масалан, молия бозорларини киритиш мумкин.

Ижодий фаолият тизимчаси хулқ-атворнинг асосий нормалари мукамал ва такрорланмас ижодий натижага эришиш ҳисобланади. Ушбу тизимчага санъат ва жамият ҳаёти киради.

Экологик тизимча. ҳаракатларни мувофиқлаштириш табиий цикллارга мувофиқ амалга оширилади ва ташқи муҳит муҳофазасини таъминлашга қаратилади. Ушбу тизимча объектлари турли табиий объектлар ҳисобланади.

Шундай қилиб келишувлар иқтисодиётида оқилоналик ва бозор мувозанатига эришиш мувофиқлаштириш усули сифатида қаралади ва одатдаги вазиятлар сифатида талқин этилади.

Патоинституционализм йўналиши. Эволюцион иқтисодиёт назарияси ижтимоий-иқтисодий жараёнлар ва технологик ўзгаришлар ўртасидаги боғлиқлик ҳамда фирма хатти-ҳаракатининг оптимал

стратегиясини ишлаб чиқиш масалаларини ўрганеди. Институционализм назарияси негизда “патоинституционализм” деб номланган янги йўналиш ривожланмоқда. Ушбу илмий концепцияда асосий эътибор институционал тизим ва институтларнинг ўзида вужудга келаётган патологик (юнонча “patos – касаллик”) жараёнларни ўрганишга қаратилади. Охирги йилларда инқироз оқибатлари туфайли жамиятнинг турли қатламларида аҳолининг турмуш даражасини ҳисобга олган ҳолда, “патоинституционализм” йўналишининг ривожланиши долзарб аҳамиятга эга [59,113-124].

Сўнги 30 йил жаҳонда социалистик тизимнинг инқироzi совет тузуми, совет иқтисодиёти, ҳаттоки совет империясининг ҳам йўқолиб кетишига сабаб бўлди. Олимлар XX асрнинг 80-90-йилларидаги совет иқтисодиётининг инқирозини 1929-1933 йиллардаги “Буюк депрессия” оқибатларидан ҳам оғирорқ эканлигини таъкидламоқдалар.

2008 йилда бошланиб, ҳозиргача салбий оқибатлари кузатилаётган жаҳон молиявий-иқтисодий инқироzi, жаҳон иқтисодиёти ва турли мамлакатлар ҳамда миллий иқтисодиётнинг тармоқ ва соҳалари ўртасидаги чуқур номутаносибликларнинг кучайиши, ҳаттоки, ҳудуд ва тармоқлар, алоҳида олинган корхона ва ташкилотлар даражасида ҳам мувозанатнинг бузилиши иқтисодиётда жиддий “касаллик” мавжуд эканлигидан далолат беради.

Маълумки, бундай инқироз ва номутаносибликларнинг вужудга келиши ҳамда ривожланиши институционал омиллар, қолаверса, яхлит институционал тизим билан бевосита боғлиқдир. Шунинг учун ҳам патоинституционализмнинг янги илмий йўналиш сифатида ривожлантирилиши асосида, бир томондан, бошқарув иерархиясидаги ўзаро боғлиқлик ва номутаносибликлар, иккинчидан, институционал омиллар, институционал йўналишлар ва ҳоказоларни ўрганиш мумкин бўлади.

Патоинституционализмнинг муҳим жиҳати шундаки, у институционал тизим ва алоҳида институтлардаги юзага келадиган патологияларнинг турли

хил шакллари ва кўринишларини ўрганишни кўзда тутди. Бунда юзага келадиган асосий муаммолардан бири, “соғлом” ва “носоғлом” институтни бир-бирдан фарқлашнинг миқдор ва сифат кўрсаткичлари ҳамда мезонларини аниқлаб чиқишдир. “Носоғлом” институтларга янгилаш ёки ўзгартиришни талаб қиладиган эски институтлар, иқтисодийни модернизациялаш ва ривожлантириш жараёнларига халақит қиладиган ташкилотларни киритиш мумкин. “Носоғлом” институтларни маълум бир меъёрлар асосида синфларга ажратиш лозим. Масалан, соҳалар кесимида ижтимоий, ҳуқуқий, экологик соҳалардаги “носоғлом” институтлар.

Патоинституционализм назарияси институционал муҳитда, қолаверса, алоҳида институтларда юзага келиши мумкин бўлган “касалликлар”га ташхис қўяди ва унинг профилактикасини таъминлайди. Шундан келиб чиққан ҳолда аниқ айтиш мумкинки, патоинституционализм институционализм назариясининг асосий концепция ва йўналишлари билан чамбарчас боғлиқдир.

Т.Веблен ва илк институционализм вакиллари иқтисодий жараёнларга психологик жиҳатдан ёндашиб, иқтисодий ривожланишнинг психологик назариясини яратишга ҳаракат қилишди. Т.Веблен “Бекорчи синфлар назарияси” да замондош бўлган жамиятни қаттиқ танқид остига олди. Капитализм – иллатлари мавжуд хусусий мулк билан тушунтирилади. Хусусий мулкнинг танқид қилиниши албатта буржуазия мафкурачиларини ҳам ташвишга солди. хусусий мулк, айникса рантье (абсентеистик мулк) мавжудлиги туфайли аҳолининг маълум бир қисми паразитар ҳаёт кечиришга мажбур бўлади. Т.Веблен “бизнес имкони борича юқори фойда учун интилишини танқид остига олган ҳолда тадбиркор ва ишбилармонларни ижтимоий-иқтисодий тараққиётга тўскинлик қилувчи ва касаллик тарқатувчи субъектлар сифатида тасаввур қилади. Ҳозирда ҳам ўзларига тегишли бўлмаган, умумхалқ мулки бўлган табиий ресурслардан аёвсиз фойдаланиб, ишлаб чиқаришни ривожлантиришга эмас, балки ўз шахсий эҳтиёжларини

кондиришга йўналтираётган “бизнесмен”ларни кўришимиз мумкин [60, 127-132].

Ривожланаётган мамлакатлардаги асосий воситаларнинг жисмоний ва маънавий жиҳатдан эскириши меъёрий чегарадан ортиб кетган бўлса-да, ўз даромадларининг аксарият қисмини ишлаб чиқаришни кенгайтириш, модернизация қилишга эмас, балки бошқа эҳтиёжлар учун сарфламоқда. Бу эса замонавий институционал тизимнинг патологик белгиларидан бири ҳисобланади. Бундай ҳолат иқтисодийни модернизация қилиш ва инновацион жараёнларнинг самарадорлигига салбий таъсир кўрсатади.

Аксинча, бундай ҳолатга қарама-қарши ҳолатни ҳам кузатишимиз мумкин. Масалан, XX аср бошларида Европанинг энг қашшоқ мамлакатларидан бири бўлган Норвегия ҳозирги кунда эса Европанинг энг бадавлат, аҳоли турмуш даражаси жуда юқори мамлакатларидан бири ҳисобланади. Бунинг асосий сабаби мамлакатнинг ўз табиий ресурсларидан келадиган даромадлардан самарали фойдаланишидир. Ушбу даромадлар тўғридан-тўғри давлат бюджетига келиб тушади ва келажак авлод вакиллари фойдаланишлари учун жамғариб қўйилади. Кўриниб турибдики, Норвегияда ушбу масала билан боғлиқ муаммолар билан шуғулланувчи давлат ташкилотлари томонидан олиб бориладиган чора-тадбирлар бошқа мамлакатлардагидан анча фарқ қилади ва самаралироқдир.

Бинобарин, ушбу далиллар давлат мулкининг самарасизлигини исботлашга ҳаракат қилувчи фикрларнинг нақадар нотўғри эканлигини яна бир мартаба тасдиқлайди. Чунки йирик кўламдаги хусусий мулкчилик ҳар доим самарали бўлавермайди.

Ижтимоий-иқтисодий тараққиётни таъминловчи стратегик механизм ва воситаларни иқтисодийнинг хомашё ва тайёр маҳсулот етказиб берувчи йирик тармоқлар фаолиятини қаттиқ назорат қилиш ва бошқаришга йўналтириш мақсадга мувофиқдир. Бунда асосий эътибор импорт ўрнини босувчи ва экспортбоп маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи субъектларни давлат

томонидан қуллаб-қувватлаш механизмларини янада такомиллаштиришга қаратиш зарур.

Мамлакат иқтисодиётини модернизация қилиш жараёнларининг жадаллашуви боис, ушбу чора-тадбирларни айнан ҳозирги кунда амалга ошириш керак. Бу мамлакатда яратилган даромадларнинг сезиларли қисмини хомашё етказиб берувчи тармоқдан иқтисодиётни модернизация қилиш жараёнларига йўналтиришга олиб келади. Бундан ташқари, иқтисодиётни модернизация қилиш жараёнларини чуқур таҳлил қилиш натижалари шуни кўрсатмоқдаки, ривожланган мамлакатларда модернизация жараёнлари давлат томонидан жуда қаттиқ назорат остида ташкил қилинган ва бошқарилади, ташаббускорлик алоҳида олинган корхона ёки фирмалар томонидан эмас, давлат томонидан амалга оширилади.

Бизнинг фикримизча, мамлакатимизда хўжалик юритиш механизмларига қўшимча равишда индикатив режалаштиришни амалга оширувчи институтларни ҳам амалиётга жорий қилиш мақсадга мувофиқдир. Индикатив режалаштириш Франция, Германия, Жанубий Корея, Япония ва шу каби бир қатор ривожланган мамлакатларда ўз самарасини берди. Ҳар қандай мамлакат у ёки бу шаклда ўзининг келажақдаги иқтисодий тараққиётини таъминлаш йўллари олдидан прогноз қилишга зарурат сезади. Шунинг учун ҳам маълум шаклда иқтисодий тараққиёт йўлини режалаштирмасликнинг иложи йўқ. Буларнинг барчаси мамлакатда иқтисодиётни модернизациялаш самарадорлигини оширади. Бу ерда гап собиқ Иттифоқнинг маъмурий-буйруқбозлик тизимига қайтиш тўғрисида кетаётгани йўқ. Ривожланган мамлакатларнинг ЯИМда давлат улуши 15-20%, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликнинг улуши 35-55%, йирик бизнес улуши эса 30-50% га тўғри келади. Айнан мана шундай нисбат мамлакат иқтисодиётининг самарали амал қилиши ва ривожланиши учун шарт-шароитлар яратиб беради.

Ўзбекистонда ҳам ривожланган мамлакатлар тажрибалари ва мезонлари ҳамда миллий хусусиятлар ҳисобга олинган ҳолда ишлаб чиқаришда давлат ва нодавлат улушининг чегаралари белгилаб қўйилганлиги бозор иқтисодиёти ривожланишининг узоқ муддатли, эволюцион тарзда амалга оширилиши натижасидир. Бу эса, ўз навбатида, мамлакатимизнинг яқин келажакда ривожланган мамлакатлар қаторига киришига имконият яратади[61,2-12].

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Маданиятга нисбатан социологик, тарихий, меъёрий психологик дидактик антропологик ёндашувларни тушунтириб беринг. Сизнингча, қайси ёндашув маданиятнинг моҳиятини чуқурроқ ёритишга хизмат қилади?

2. Ж.Рокичнинг қийматлар реестри нима? Г. В. Олпорт, П. Е. Вернон ва К. Линдзиларнинг “Шахснинг ботиний моҳияти” назариясини тушунтириб беринг.

3. Герт Хофстеде моделининг моҳияти нимада? Ф. Тромпенаарс тадқиқотлари нималарга қаратилган? Ричард Льюиснинг маданиятлар типологиясини тушунтириб беринг.

4. Таққослама менежментнинг ижтимоий-иқтисодий, экологик, хулқий, эмпирик ёндашувларини тушунтириб беринг

5. Таққослама менежментнинг Фармер-Ричман модели (Farmer-Richman model)ни тушунтириб беринг.

6. Таққослама менежментнинг Неганхди-Прасад модели (Negandhi-Prasad model) ни тушунтириб беринг.

7. Таққослама менежментнинг Розали Тунг модели (Rosalie Tung model) ни тушунтириб беринг.

8. Таққослама менежментнинг О.Чайлд Модели (O.Child models) ни тушунтириб беринг.

9. Таққослама менежментнинг Кунц модели (Garold Koontz models)ни тушунтириб беринг.

10. Таққослама менежментда институционал ёндашув нима? Келишувлар иқтисодиёти йўналишини тушунтириб беринг. Мазкур йўналишнинг асосий вакиллари кимлар?

11. Патоинституционализм йўналишининг моҳияти нимада. Мазкур йўналишнинг асосий вакиллари кимлар?

5-БОБ. ТАҚҚОСЛАМА МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИДА КОММУНИКАЦИЯ

5.1. Коммуникация жараён сифатида

5.2. Коммуникация каналлари ва замонавий ахборот-коммуникация технологиялари

5.3. Новербал коммуникациялар

5.1. Коммуникация жараён сифатида

Коммуникация (лотинча communicatio – умумий, ҳамма билан бўлишиладиган, оммага маълум қилмоқ) – икки томонлама ахборот алмашиш жараёни. Коммуникация амалга ошиши учун ўзаро ҳамфикрлик бўлиши керак. Ҳамфикрлик бўлмаса, коммуникация амалга ошмаган ҳисобланади. Коммуникациянинг муваффақиятига ишонч ҳосил қилиш учун тескари алоқа бўлиши, яъни одамлар сизни қандай тушунишгани, муаммога қандай муносабат билдиришаётгани ҳақида маълумотга эга бўлиш керак.

Қадимги Рим ва Юнонистонда коммуникация бошқарув фаолиятининг органик тизими ҳисобланган. Кейинчалик Америкада Бенжамин Франклин, Александр Гамильтон, Томас Джефферсон коммуникация фаолиятига асосий эътибор қаратган ҳолда ўз сиёсий, инқилобий ғояларини матбуот ва омма олдида чиқишлар орқали билдиришган.

Коммуникация жараёнларини жадаллаштириш инсониятнинг бугунги кунда оммалашган байроқлар, турли тамға, орден, товуш сигналларининг ихтиро қилинишига сабабчи бўлган. Таъсир доирасини кенгайтиришга қаратилган барча сайъ-ҳаракатлар келгусида чопарлар, элчилар, почта алоқасини вужудга келтирди. Аммо бу коммуникация жараёнларида тескари алоқанинг сустлиги, вақт омилига эътибор қаратмаслик сабабли ўзининг мўртлигини кўрсатди.

XIX асрда ихтиро қилинган телеграф дистанцион коммуникациянинг янги даврини бошлаб берди. Бир вақтнинг ўзида радио ахборот узатишнинг тезлашувига олиб келди. Йирик шаҳарларни телеграф билан таъминлаш

ахборот алмашинувини 333 марта тезлаштирди, телефонлаштириш эса бу жараёнларни яна 5-6 марта тезлаштирди. Телевизорнинг ихтиро қилиниши билан ахборот алмашинуви каналларининг тезлиги юқоридаги кўрсаткични 550 минг марта оширди. Яқин кунларгача компьютерлар ахборотларни қайта ишлаш ва узатиш воситаси сифатида қаралган эди. Бугунги кунда эса компьютерлар бутунжаҳон ахборот тармоғи ҳисобланган Internet тармоғи билан бирлашиб коммуникация жараёнини оммавий жараёнга айлантирди.

Коммуникация – маълум ахборотларнинг қабул қилувчига ўз билим даражасини ошириш, хабардорликни таъминлаш, қабул қилувчининг хулқ-атворини ўзгартириш мақсадида узатилишидир. Бу коммуникациянинг умумий тарифидир.

Ҳокимият тузилишини ва одамлар эътиборини бошқариш усулларини ўрганувчи ва коммуникация устидан ўрнатилган назоратнинг стратегик аҳамиятини тушуниб етган сиёсатшунослар, тарғибот ва сиёсий рамз назарияларини илк бор яратишлари билан машҳур бўлишди. Гарольд Лассуэлл коммуникацияни “аҳамиятли рамзларни манипуляция қилиш йўли билан жамоатчиликка йўналтирилиш – деб таърифлаган. Шунингдек, у коммуникациянинг асосий вазифаси – бу муҳитни кузатиш, жамиятнинг турли қатламларини ўзаро боғлаш ва ижтимоий-маданий меросни етказиш эканлигини таъкидлайди. Коммуникациянинг жараёнини куйидагича тизимлаштиради: ким – нима ҳақида – қайси канал – кимга – қандай таъсир билан гапирмоқда?”. Г. Лассуэл ва унинг ҳамкасблари муҳим аҳамиятга эга бўлган сиёсий рамзларни ҳар хил пайтда ва жойда етакчи ахборот ташкилотлари томонидан оммалаштирилишини қиёслаган ҳолда, миқдорий семантикани ўргана бошлашди. Бошқа жамиятшунослар бошқарув ва сиёсий жараёнларнинг коммуникацион назарияларини ишлаб чиқиб, жамоат фикри, ижтимоий ўзгаришлар ва халқаро коммуникацияни ўрганиш учун улардан рўй бераётган ҳодисаларни тушунтириб берадиган ва натижаларини олдиндан айта оладиган битта умумий назарияни амалда таклиф қилишнинг

иложи йўқ, шундай бўлса ҳам, у асосий жараёнлар ва алоқаларни ўз ичига олувчи ягона структурани қуришдан бошлашни таклиф қилади. Бу, шубҳасиз, оммавий коммуникацияга нисбатан бўлган аниқ нуқтаи назарнинг ишлаб чиқилишига имкон беради, аммо назарий муқобилларни асло инкор этмайди. Ушбу структура қуйидаги, фикрларга таянади. Биринчидан, медиа институтлари энг кенг маънода билимларни ишлаб чиқариш, акс эттириш ва тақсимлаш, ижтимоий дунё тажрибасига таъсир ўтказувчи рамзларни йиғиш билан банд. Бу билимлар одамларга тажрибаларни тушуниб етишга имкон беради, у ҳақда тасаввурни шакллантиради, ўтмиш тўғрисидаги билимлар захирасини тўлдиради ва ҳозирги замонни англаш жараёнини давом эттиради. Масс медиа институти бошқа ижтимоий институтлардан бир неча жиҳатлари билан фарқ қилади:

- ҳар хил турдаги билимларни умумий ташувчиси вазифасини бажаради;
- ижтимоий соҳада амал қилиши, умуман олганда, очиқ, ихтиёрий ва арзонлик асосида жамиятнинг барча аъзолари учун мўлжалланганлиги;
- юборувчи (жўнатувчи) ва олувчи (қабул қилувчи) орасидаги муносабатларнинг мувозанатлашганлиги ва тенглиги.

“Коммуникация” термини XX аср бошидан буён илмий атама сифатида қўлланиб келмоқда. Ҳозирги вақтда коммуникация – турли коммуникатив воситалар ёрдамида ҳар хил каналлар орқали шахслараро ва оммавий алоқа шароитларида ижтимоий шартланган ахборот узатиш ва қабул қилиш жараёни сифатида изоҳланади.

Уни шартли равишда қуйидагича таснифлаш мумкин:

- универсал коммуникация – моддий ва маънавий ҳаётдаги барча объектлар ўртасидаги алоқа;
- техник коммуникация – фазодаги икки нуқта ўртасида ахборот узатиш воситаси ва моддий ва идеал объектларнинг бир нуқтадан иккинчисига ўтиши;

– биологик коммуникация – тирик организмлар ўртасидаги насл қолдириш, ҳимояланиш, яшаш билан боғлиқ турли сигнал ва хабарларнинг алмашинуви;

– ижтимоий коммуникация – кишилиқ жамиятида инсонларнинг бири-бири билан ўзаро мулоқот қилиши жараёни.

Ушбу категорияни тушунишга нисбатан камида учта асосий, энг кенг тарқалган ёндашувни ажратиб кўрсатишади:

1. Моддий оламдаги ҳар қандай объектларининг алоқа воситаси. Бу ёндашув доирасида транспорт, энергетик, сув йўллар орқали ва бошқа турдаги коммуникацияларни ажратиб кўрсатиш мумкин.

2. Мулоқот. Икки ёки ундан ортиқ шахс ўртасида ахборот алмашиш.

3. Жамиятга таъсир кўрсатиш мақсадида жамиятда ахборотларни бериш ва алмашиш.

Коммуникациянинг моҳиятини ёритиб беришда И.П.Яковлев томонидан таклиф этилган қуйидаги ёндашувлар муҳим ўрин тутди:

1. Кибернетик ёндашув. Коммуникация мақсадга йўналтирилган ва тесқари алоқа тамойили асосида бошқариладиган жараёндир. Ушбу ёндашувдан келиб чиқиб, томонларнинг ўзаро бир-бирига мослашувини ҳам сезишимиз мумкин. Коммуникация жараёнини ташкил этувчилар ўз навбатида ушбу жараёни бошқарадилар.

2. Ахборий ёндашув. Коммуникация ахборотларни юбориш ва қабул қилиш билан боғлиқ жараёндир. Унинг самарадорлиги ахборотларни кодлаш, энг ишончли узатиш воситаларини танлашга боғлиқ бўлади. Бунда энг асосий эътиборни техник ва семантик шовқин ва тўсиқларни бартараф этишга қаратиш лозим бўлади.

3. Семиотик ёндашув. Коммуникация ўзаро белгилар, қийматлар алмашинуви бўлиб, ҳар бир коммуникатор аудитория хусусиятидан келиб чиққан холда ўз ахборотларини махсус кодлар орқали ифодалайди.

4. Когнитив ёндашув. Коммуникациянинг таркибий тузилмаси бўлиб рангли бажарилган, когнитив-график элементлар хизмат қилади. Когнитив визуаллик биринчидан, томонларнинг кўриш ва фазовий фикрлаш қобилиятини оширади, иккинчидан, ахборот мазмунини ўзида зич жойлаштириш орқали оддий сураат ёки расм орқали тизимли билим шаклланишига ёрдам беради, учинчидан рангли сураатлар ахборотнинг қабул қилиниши ва эсланиш самарасини оширади, ҳамда эстетик тарбиялаш воситаси бўлиб хизмат қилади. Шу боисдан компьютер техникаси воситасида ахборотларни олиш учун шарт-шароитларни янада такомиллаштириш зарур бўлиб қолади.

5. Мантикий ёндашув. Коммуникация мантикий фикрлашга асосланган турли суҳбат, ишбилармонлик учрашувлари, мулоқот, сахна, ҳикоя, тарих ва бошқалардан иборат. Бунда самарадорлик коммуникацияни амалга ошириш ва ижро этиш қоидаларига боғлиқ.

6. Талқиний ёндашув. Барча коммуникация жараёни ўз моҳиятига кўра изоҳлашга, шарҳлашга ва талқин қилишга асосланган. Бу жараёнда коммуникатор ўз тилида турли объектларни шарҳлайди, уларга изоҳ беради.

7. Тузилмавий ёндашув. Коммуникация белгилар тизими сифатида қаралиб, унинг компонентлари - фонетик, грамматик, лексик бирликлари ўртасидаги ўзаро боғланишдан иборат. Қарама-қарши муносабатларни текширувчи оқим бўлиб, бир томон ҳақиқий, илғорликни тарғиб этса, иккинчи томон эса аксинча.

8. Танқидий ёндашув. Коммуникация маълум ижтимоий гуруҳ, ташкилот ёки жамоаларнинг зўравонлик, босим ўтказиш, мажбурлашга йўналтирилган ҳаракатлардир. Бу айниқса оммавий коммуникацияда ўз аксини топади. Барча коммуникация муайян ғояни тарғиб этади. Манфаатларнинг хилма-хиллиги келгусида ижтимоий гуруҳлар, ташкилотлар ва давлатлар ўртасида низоларнинг пайдо бўлишига сабабчи бўлади.

9. Диалектик ёндашув. Коммуникация қарама-қаршиликлар ва мунозараларга асосланганлиги, уларни уйғунлаштириш асосида шахс ва жамият даражасида мавжуд оптимал қийматни яратишга асосланади[17,25].

Коммуникациянинг моҳиятини очиб беришга қаратилган бундай ёндашувлар сони чексиз. Улар асосида коммуникация фаолиятининг турли билим, малака ва ижодий кўникмаларни талаб этувчи мураккаб функциялари шаклланиб боради.

Ушбу ёндашувларнинг моҳияти кишилик жамиятида билимлар, мазмунга эга ҳиссиётлар, иродавий импульсларни узатиш ҳисобланади. Шунинг учун коммуникациянинг ушбу икки тури, моддий коммуникациядан фарқли равишда, маркетингда муҳим мазмун ва аҳамиятга эга ҳисобланади. Маркетинг коммуникациясини ўрганиш нуқтаи назаридан кўрсатилган ёндашувлардан учинчиси энг долзарб ҳисобланади. Маркетинг коммуникациясининг ўзи *ижтимоий коммуникациянинг* турларидан бири сифатида таърифланиши шубҳасиз. Чунки кишилик жамияти доирасидан ташқарида реклама, жамоатчилик билан алоқалар, ПР мавжуд бўлиши мумкин эмас.

Агар коммуникация асосига коммуникатив жараёндаги иштирокчилар роли қўйиладиган бўлса, у ҳолда унинг қуйидаги турларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

- *мулоқот* (тенг ҳуқуқли шериклар диалоги);
- *тақлид қилиш* (жамият баъзи аъзолари хулқ-атвори, мулоқоти, турмуш тарзи намуналари ва усулларининг бошқа одамлар томонидан ўзлаштирилиши);
- *бошқариш* (хабар жўнатувчининг қабул қилувчига мақсадли йўналтирилган таъсири).

Қабул қилувчининг жўнатувчилардан объектив мустақиллигига қарамай, коммуникация бошқарув воситаларидан бири ҳисобланади. Тақлид

килиш эса муружаатни олувчига таъсир кўрсатиш воситаларидан бири сифатида қўлланилиши мумкин.

Бир қатор белгиларга кўра (вербал-новербал-синтетик, расмий-норасмий, оғзаки-ёзма-босма, бир мамлакат ичида-халқаро/бир маданият ичида-маданиятлараро ва ш.к.) коммуникацияни таснифлаш мумкин. Улар орасида коммуникациянинг маркетинг тизимидаги ўрнини аниқлаш учун муҳим мезон коммуникация иштирокчиларининг сони ҳисобланади. Бунда унинг қуйидаги турлари ажратиб кўрсатилади:

- *ички коммуникация* (фирма ходимларининг ўзаро мулоқоти);
- *шахслараро коммуникация* (истеъмомлчи ва фирма);
- *кичик гуруҳлардаги коммуникация* (истеъмомлчилар ва фирма 3-8 киши);

- *жамоат коммуникацияси* (тахминан 10 дан 30-100 тагача иштирокчи). Бу босқичда фаол коммуникатор ва пассив аудитория ажратилади;

- *ташкилий коммуникация* (қоида тариқасида, 100 тадан кўп иштирокчи бўлади, лекин улар сони камроқ бўлиши ҳам мумкин, масалан, кичик корхоналар ва ташкилотларда). Бу босқичда коммуникациялар поғонаси (иерархияси) – юқори бошқарув поғонасидан пастки (бўйсунувчилар) поғонасигача пайдо бўлади;

- *оммавий коммуникация* (иштирокчилар сони 1000 дан ортиқ) – одамларнинг кўп тўпланиши (масалан, митинглар, намойишлар, томоша тадбирлари ва ш.к.), оммавий ахборот воситалари ва ш.к.

Мўлжалланганлигига кўра:

Олдиндан мўлжалланган коммуникациялар - коммуникатор томонидан мақсадли аудиторияга таъсир кўрсатиш мўлжалланган ёки режалаштирилган коммуникациялар тушунилади;

Кўзда тутилмаган коммуникация – коммуникаторга боғлиқ бўлмаган ва олдиндан режалаштирилмаган коммуникациялар.

Коммуникация жараёнининг ташкил этилишига кўра ёки мурожаатлар турига кўра:

Шахсий коммуникация – бу икки ёки ундан ортиқ кишилар ўртасида бирорта коммуникация воситаси ёрдамида товар ва хизматларни силжитиш мақсадида ташкил қилинадиган коммуникациядир. Шахсий коммуникация диалог, телефон орқали суҳбат, телекўрсатув орқали тўғридан тўғри мурожаат шаклда ўтказилади;

Шахсий бўлмаган коммуникация – коммуникатив воситачилар иштирокида ташкил этиладиган коммуникация бўлиб, оммавий тусга эга бўлади. Шахсий бўлмаган коммуникациянинг мақсади товар ва хизматлар тўғрисида маълум қилиш, ушбу товарларни истеъмолчилар харид қилишлари учун эмас, балки “харид рўйхати”га киритиб қўйишлари учун ташкил қилинади.

Давомийлигига кўра:

Қисқа муддатли коммуникациялар – муайян даврда маълум муддатга ташкил қилиниб, кейинчалик тўхтатиладиган коммуникациялардир. Масалан, байрамлар арафасидаги нарх чегирмаси;

Ўрта муддатли коммуникациялар – талабнинг мавсумийлигига боғлиқ холда бир неча мавсум давомида қўлланиладиган коммуникациялар. Масалан, реклама.

Узоқ муддатли коммуникациялар – бир ёки бир неча йиллар мобайнида ўз ташқи кўринишини ўзгартирмайдиган коммуникациялардир. Масалан, товар белгиси, бренд, фирма услуби.

Такрорий қўлланилишига кўра:

Бир мартабалик коммуникациялар – бир марта қўлланиладиган коммуникациялар;

Кўп мартабалик коммуникациялар – такрорланадиган коммуникациялар.

Мақсадли йўналтирилганлигига кўра: якуний истеъмолчига йўналтирилган коммуникациялар; воситачиларга йўналтирилган коммуникациялар; ҳамкорларга йўналтирилган коммуникациялар; рақибларга йўналтирилган коммуникациялар; давлат органлари ва жамоатчилик фикрига йўналтирилган коммуникациялар ва ички тизимга йўналтирилган коммуникациялар[17,51-54].

Келтирилган таснифлар мукамал бўлмасада, коммуникация турларини алоҳида гуруҳларга ажратиш имконини беради. Ушбу таснифлардан энг мукамал таснифи шахсий ва шахсий бўлмаган коммуникациялар хисобланади. Деярли барча коммуникация турларини ушбу гуруҳга бирлаштиришимиз мумкин.

Анъанавий коммуникация схемаси хабарлар манбаи ёки ахборот жўнатувчи ўз ичига олади. Кейин хабарлар муайян сигналга айлантиради, бошқача қилиб айтганда, кодлаштирилади. Сўнгра ушбу сигналлар алоқа каналлари орқали приёмникка (қабул қилувчи мослама) узатилади, бу ерда сигналлар коддан чиқарилади ва шу кўринишда адресатга етиб келади. Шунингдек, маълум чеклашлар, адресатнинг хабарга жавоб акс-таъсири ва тасодикий омил – коммуникацияни амалга оширишнинг барча босқичларидаги шовқинлар (бузилишлар) назарда тутилади.

Коммуникациянинг ўзига хос қирралари кўп жиҳатдан унинг функционал вазифалари, яъни истеъмолчига таъсир эта туриб жўнатувчининг муайян тижорат вазифаларини ҳал қилишдан келиб чиқиб белгиланади.

Жўнатувчи (коммуникатор, коммуникация манбаи, ингл. source) — унинг номидан адресатга реклама мурожаати йўлланаётган томон.

Самарали коммуникацияни шакллантириш учун жўнатувчи даставвал унинг мақсадини аниқ белгилаб олиши, мақсадга йўналтирилган аудиторияни тўғри аниқлаб олиши ва исталаётган жавоб акс-таъсирини ойдинлаштириб олиши керак. Коммуникаторнинг мақсадга йўналтирилган

аудиторияга ҳиссий таъсири, рухий кўрсатмаси, ахборот манбаи ва ташувчиси *мурожаат (мактуби, хабари)* ҳисобланади.

Коммуникатив хабар ҳар доим икки томонлама ҳарактерга эга бўлиб, мазмуннинг идеал, тасаввурга сиғадиган хусусияти ва ифодалашнинг ҳиссиёт органлари томонидан қабул қилинадиган моддий хусусияти. Мазмун ва ифода бирлигига *белги* орқали эришилади. Белгилардан *матнлар* шаклланади. Шундай қилиб, *белги* коднинг оддий бирлигини ташкил қилиб, маънонинг шаклга мос келишини таъминлайди.

Кодлаштириш коммуникация ғоясини ахборот қабул қилувчига матнлар, рамзлар ва образлар кўринишда тақдим этиш жараёни сифатида тушунилади.

Бу шаклларнинг ҳаммаси коммуникация назариясининг бўлимларидан бири бўлган *семиотиканинг* ўрганиш предмети ҳисобланади.

Семиотика – белгиларнинг умумий хусусиятларини, ахборотни сақлаш ва узатишга қодир белгилар тизимининг тузилиши ва фаолият кўрсатишини ўрганадиган фандир. Белгилар нисбатининг хусусиятига кўра семиотиканинг учта асосий йўналишини фарқлаш мумкин:

- *синтактика* – нутқ занжиридаги белгилар ўртасидаги муносабат (белги ва белги нисбати);
- *семантика* – белгилар (шакл сифатида) ва воқеликнинг белгиланаётган объекти ўртасидаги муносабат (белги ва референт нисбати);
- *прагматика* – белги ва жўнатувчи/қабул қилувчи ўртасидаги муносабат (белги ва одам муносабати).

Таъкидлаш жоизки, семиотиканинг ҳар учала йўналиши маркетинг амалиётида ўта муҳим рол ўйнайди. Синтактика ютуқлари ва восита-усуллари матнли маркетинг амалиётида реклама ишлаб чиқишда қўлланилади. Синтактика, семантика ва прагматиканинг амалий жиҳатлари реклама мурожаатини шакллантириш ва унинг қабул қилувчига таъсирини баҳолашда ўта муҳимдир. Таъкидлаш лозимки, хабарни шакллантиришда

коммуникатор ишлатилаётган код уни қабул қилувчига яхши танишлигидан келиб чиқиши керак. Акс ҳолда коммуникациянинг самарадорлиги паст бўлади.

Коммуникация жараёни қуйидаги учта шаклда амалга оширилади:

1) монолог шакл – ахборот узатишнинг бир томонламалиги билан ажралиб туради. Бунда ахборотлар ўз манбасидан қабул қилувчига юборилади;

2) диалог шакл– ахборот узатишнинг икки томонламалиги билан ажралиб туради. Бунда ахборотлар ўз манбасидан қабул қилувчига юборилади, бир вақтнинг ўзида тескари алоқа тамойилига кўра ўзлаштирилган ва қайта ишланган ахборот узатувчига қайтарилади. Диалог қарор қабул қилишнинг мукамал тизими ҳамдир;

3) полилог шакл – ахборот узатишнинг кўп томонлама характерга эга эканлигидан далолат беради.

Агарда шахслараро муносабатлар умуминсоний тушунчага эга бўлса, ахборот алмашинувида эмоционал хусусиятга эга бўлади. Бундай коммуникация жараёни когнитив ахборот алмашинувини, истеъмолчиларда турли билим ва кўникмалар ҳосил қиувчи ва касбий малакаларини ошириш; муайян шахсларда ўзига, атрофдагилар ва жамиятга нисбатан адекват муносабат шакллантириш, шахс хулқ-атвори ва ижтимоий установакаларини ўзгартириш ва ҳиссиётлар алмашинувини таъминлайди.

Жараённинг мақсади ва ахборотнинг таркибига кўра коммуникациянинг қуйидаги беш модели ажратиб кўрсатилади:

- 1) танишув;
- 2) ишонтириш;
- 3) таъсирчан;
- 4) суггестив;
- 5) маросимга оид.

Ҳар бир моделнинг ўз хусусияти, мақсади, ташкил қилиш тартиби, коммуникатив шакли ва кутиладиган натижаси мавжуд.

5.2. Коммуникация каналлари ва замонавий ахборот-коммуникация технологиялари

Коммуникация жараёни ахборот ёки хабарларни коммуникация каналлари орқали тарқатишни англатади. Аммо хабар жўнатиш учун коммуникация каналлари, техник воситалари бўлиши шарт эмас. Буни оддий сотувчи шахсий сотиш чоғида ҳам амалга ошириши мумкин.

Шунинг учун коммуникация жараёни кенг тушунча ва унинг кўплаб элементлари мавжуд. Шунга кўра ахборот тарқатиш каналларини оммавий, шахсий ва маҳаллий каналларга бўлишимиз мумкин (5-расм).

Оммавий каналлар – барча хабарларни оммага қаратади ва бунда асосан оммавий истеъмол товарлари тўғрисидаги ахборотлар тарқатилади. Оммавий каналлар маркетингнинг мақсадли аудиториясини оммага уйғунлаштириб юборади ва бу хабарлар айрим кишиларга зарур бўлмасда, тарқатилиши амалга оширилади. Оммавий каналларга ОАВ, ташқи реклама, Интернет ва товарлар ўрамини киритишимиз мумкин. Айрим мутахассислар оммавий каналлар сифатида пакетларни ҳам киритишади. Бунинг сабаби бугунги кунда кўпчилик магазинлар ва супермаркетлар ўз хусусий пакетларига эга бўлиб, истеъмолчилар ундан бошқа мақсадларда ҳам фойдаланишади.



5-расм. Коммуникация воситалари

Шахсий каналлар– товарларнинг сотилиши учун хизмат қилади. Шахсий каналларнинг аҳамиятини мутахассислар фикри орқали тўлдирилади. Бунда мутахассислар деганда муайян товарлар билан боғлиқ зарурий ахборотларга эга ва мақсадли гуруҳлар ишончини қозонган шахслар тушунилади. Шахсий каналлар адвокат каналлари - мақсадли аудитория вакиллари билан боғланган компаниянинг савдо вакилларидан, эксперт каналлари - мақсадли аудитория вакиллари учун мурожатнома қиладиган мустақил экспертлардан ва жамоатчилик каналлари - мақсадли аудитория вакиллари билан суҳбатлашадиган кўшнилар, ўртоқлар, қариндошлар, ҳамкасблардан иборатдир. Масалан, истеъмолчилар мебел ҳарид қилишда, тишларни даволашда, кўзойнаклар ҳарид қилишда айнан шу соҳани яхши биладиган мутахассисларга мурожаат қилишади.

Маҳаллий каналлар – махсус харид қилинадиган товарлар сотувида аҳамиятли бўлиб, оммавий характерга эга бўлмайди. Маҳаллий каналлар моддий ва ахборотли каналларга бўлинади. Моддий маҳаллий каналлар товарларни сотиш жойи ва сотишни рағбатлантириш билан боғлиқ турли тадбирлардир. Масалан, турли аттракцион ўйинларни парк ва хиёбонларда кўпроқ учратиш мумкин. Чунки бу жойларга кўпроқ дам олувчилар ташриф буюради.

Ахборотли маҳаллий каналларга мавзули маълумотнома-справочниклар, даврий бюллетенлар ва газета варақалари киради.

Шуни ҳам алоҳида таъкидлаш жоизки, ташкилотда ахборотларни коммуникация воситалари орқали эмас, балки турли миш-мишлар орқали ҳам олиш мумкин. Кўпгина ташкилотларда ахборот алмашинувининг норасмий каналлари муҳим рол ўйнайди.

5.3. Вербал ва невербал коммуникациялар

Коммуникацияда нутқдан фойдаланилишига қараб, қуйидаги *турларга* ажратиб кўрсатиш мумкин:

Вербал (лотинча *verbalis* - оғзаки, сўзга асосланган) – нутқ воситасидаги коммуникация. Вербал коммуникация инсонларнинг нутқи ва ёзуви орқали амалга ошади. Замонавий мутахассис бир кунда 30 мингтагача сўзни гапириши мумкин. Бу эса вербал коммуникацияни бошқаришнинг заруратини келтириб чиқаради. Тажрибаларнинг кўрсатишича, инсонлар тўғрисидаги ахборотларнинг 35% вербал коммуникация, невербал коммуникация эса 65% етказилади. Бунда 7% сўзлар орқали, 28% овоз орқали узатилади. Вербал ва невербал коммуникация ўзаро бир-бирини тўлдириб туради. Бу ходиса конгруэнтлик(ҳам ўхшашлик, ҳам тенглиги, бир-бирини тўлдириши) деб аталади. Вербал коммуникация ёзма кўринишда амалга

оширилганда шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, “кўриш учун” ва “эшитиш учун” мўлжалланган матнлар алоҳида фарқланиши ва ўзига хос услубда ёзилиши талаб этилади. Чунки маърузачи омма олдида сўзлаганда новербал коммуникация воситалари орқали ўз ахборотини тўлароқ етказишга ҳаракат қилади. Газета ва журналларда эса китобхон ва газета ўқувчилар ёлғиз ўзлари бўлади[17,30].

Амалий жиҳатдан бу ҳам гапириш, ҳам ёзишга тааллуқлидир:

- нима керак бўлса ўша нарсани гапириш ёки ёзиш.
- қандай бўлса шундайлигича гапириш ёки ёзиш.
- қаерда керак бўлса ўша жойда гапириш ёки ёзиш.
- қачон керак бўлса ўша вақтда гапириш ёки ёзиш.
- кимга керак бўлса ўша кишига гапириш ёки ёзиш.

Бу айниқса истеъмолчилар олдида доимий чиқиш қилувчи юқори поғона менежерлари ва истеъмолчилар билан доимий равишда иш олиб борувчи маркетинглар учун жуда муҳимдир.

Новербал – нутқ ёрдамсиз (имо-ишора, мимика воситасида) амалга ошириладиган мулоқот. Новербал коммуникация ўзига хос новербал кодлар, яъни мимика, ҳаракатлар, имо-ишоралар ва ҳидлар ёрдамида амалга ошади. Уларнинг айримлари генетик хусусиятга ҳам эга. Жумладан, хавф-хатарга бўлган реакциялар ва ҳиссий реакциялар биологик детерминантлардир. Новербал коммуникация турли ахборотларни озов билан бир вақтда юз ҳаракатлари, тана, жисмоний тузилиш билан ҳам узата олади. Новербал коммуникация элементлари теварак атроф ва инсоннинг турли аъзолари орқали ҳарф ва сўзлар билан тенг эквивалент бўлган маъноли ишораларни шакллантиради. Масалан юзнинг қизариши, атрофга олазarak бўлиб қараш ва бошқлар. Новербал коммуникациянинг 9 та канали мавжуд:

1. Кинесика (маъноли тана ҳаракатлари) – инсон танасининг барча ҳаракатлари муайян коммуникация жараёнида маълум маънони англатади. Айнан бир ҳаракат турли муҳитда турли мазмунга эга бўлади. Тана –

биологик ва ижтимоий тизим ҳамдир. Инсонлар учун ҳаракатчанлик ва тананинг фаоллиги одатий хол. Аммо уларнинг аниқ функция бажараётганлигини, муайян услубга эга эканлигини тадқиқот ёки оддий кузатиш орқали сезиш қийин эмас. Вербал коммуникация билан тана ҳаракатлари ўзаро уйғунлашган ҳолда бўлади. Бир нечта маъноли ҳаракатлар морфемаларни вужудга келтиради. Тана ҳаракатлари маънога эга бўлмасда коммуникаторнинг сўзларини тўлдиради ва ахборотнинг тўларок етказилишини таъминлайди. Масалан, суҳбат чоғидаги қўл ҳаракатлари. Кинесиканинг қуйидаги турлари мавжуд:

Эмблемалар – оғзаки нутқда аниқ таржимаси мавжуд бўлган ҳаракат, махсус имо-ишора ва белгилар. Масалан, қадимги Римда иккита бармоқнинг V тарзда кўрсатилиши ғалаба маъносини аниқлатган.

Иллюстраторлар – суҳбат билан бевосита боғлиқ бўлган ва уни турли кўринишда тўлдириб турадиган маъноли тана ҳаракатларидир. Булар:

- таъкидлаш (бошни қуйига чайқаш).
- кўрсатма (маърузачининг график ёки чизмага қўли билан ишора қилиши).
- тасвирлаш (масалан, меванинг қиёфасини қўл орқали тасвирлаш).
- ритмик ҳаракатлар(талаффуз қилинаётган сўзга мос тана ҳаракатлари).
- чизиш (масалан геометрик фигураларни ҳавода чизиш).
- адаптаторлар – эмоционал ҳолатни тана ҳаракатлари билан тасвирловчи мимика, қўл-оёқлар ҳаракати (масалан совуқдан оёқ-қўлни уюштириш, бошни қашлаш, елкани кериш, қоғозни ғижимлаш ва бошқ).

Регуляторлар – мулоқот жараёнини кучайтирувчи ёки сусайтирувчи ҳаракатлар. Инсоннинг юзи ва кўзи энг муҳим регулятор ҳисобланади. Масалан, қизиқарли нарсаларни эшитганда ёки кўрганда кўз қорачиғининг кенгайиши ёки торайиши.

2. Вокалика (овоз) – мулоқат чоғида сўзларнинг турли овоз тонида чиқарилиши билан боғлиқ. Овоз тони, тезлиги, кучи, овоз тури(тенор, сопрано ва бошқалар.), пауза, овоз жадаллиги – буларнинг барчаси ўз маъносига эга. Овоз инсонларнинг ҳиссиётлари тўғрисида маъно англатади. Масалан, инсон жуда хомуш бўлганда сўзларни секин ва алоҳида-алоҳида, маълум пауза билан талаффуз этади. Вокалика шахсларнинг авторитар, либерал ва демократик услубга эга эканлигини ҳам англатиши мумкин.

3. Физикатика (тананинг жисмоний хусусиятлари)– жозибадор, чиройли тана тузилишига эга, меъёрдаги бўй ва тана оғирлиги коммуникациянинг ижобийлигини таъминловчи омиллардан ҳисобланади. Жисмоний нуқсонларга эга бўлган кишилар жамият онгида азалдан таассуб уйғотган ва уларнинг коммуникация имкониятларини чеклаб келади.

4. Хаптика (тегиниш, қўл теккизиш) – инсонлар бир-бирига турли жойларда ва турли сабабларга кўра қўл теккизишади. Биз буни касбий(бир-бирининг қўлини сиқиш,), маросимий(бир-бирининг бошини силаш), дўстона(кучоқ очиб кўришиш) ва меҳр-муҳаббат(онанинг фарзандини эркалаши)га оид деб баҳолашимиз мумкин.

5. Проксемика (муҳит, масофа, бўшлиқ) – коммуникация жараёнида ижтимоий ва шахсий чегаранинг қандай боғлиқлигини англатади. Ҳар бир инсон маънавий, маданий, ижтимоий хусусиятидан келиб чиққан ҳолда ўзининг муайян қуршаб турган муҳитига, муҳити чегарасига эга. Бу муҳитни биз қуйидаги турларга бўлишимиз мумкин:

Расмий масофа(чегара) – ҳаракатланмайдиган нарса-буюмлар билан тўсилган чегара бўлиб, масалан, хона деворлари, офис жиҳозлари, эшик, парда ва бошқалар бўлиши мумкин.

Норасмий масофа – бу инсонларни қуршаб турган шахсий масофа бўлиб, унга яқинлашиш коммуникация мазмунини ўзгартириб юбориши мумкин. Масалан, хизмат этикети қоидаларига кўра 0-0, 5 метр интим

масофа, 0, 5-1, 5 метр – шахсий масофа; 1, 5-3, 7 метр – ижтимоий ва 3, 7 метрдан ортиқ – оммавий масофа.

6. Хрономика (вақт) – барча халқлар маданиятида вазифаларни ўз вақтида бажариш ва пухталиқ муҳим ўрин эгаллайди. Сухбат уюштириш, турли йиғилишлар ва расмий учрашувлар ўтказиш ва уларнинг самарадорлиги бевосита белгиланган вақтга боғлиқ.

7. Артефакт (кийим, тақинчоқ ва турли безаклар) – кишиларнинг турли кийимлари, тақинчоқ ва безаклари коммуникациянинг самарадорлигини белгиловчи омилдир. Энг кучли артефакт кишиларнинг кийинишидир. Кийиниш шароит(ишда, уйда)га, тананинг жимоний тузилиши (бўй, ориқлик, семизлик), ижтимоий ҳолати(ёшлар, уйланган, турмуш қурганлиги)га мос бўлиши зарур.

8. Ольфактика (ҳидлар) – ҳидлар эҳтимол бошқаларга энг кучли таъсир кўрсатадиган омилдир. Таралаётган ҳидга қараб томонларнинг бир-бирига бўлган фикри шаклланади.

Коммуникация жараёнининг самарали амалга ошишига кўплаб тўсиқлари қаршилиқ қилади. Бу тўсиқлар коммуникатор ва қабул қилувчи ўртасида вужудга келади. Коммуникация тўсиқларига қуйидагиларни келтиришимиз мумкин:

– техник тўсиқлар– ахборотни узатиш билан боғлиқ турли техник воситалар , асбоб-ускуналар ва уларнинг сифати;

– географик тўсиқлар– ахборотларни узатишда масофа, сигналнинг сусайиб кетиши ва бошқалар;

– тарихий тўсиқлар – воқеа ходисалар биздан қанчалик узоқ вақт (замон)да содир бўлган бўлса, уни мақсадли аудиториянинг тушиниши шунчалик қийин кечади;

– маъмурий тўсиқлар – узатилаётган ахборотнинг давлат, ҳукумат ёки тижорат сири сифатида махфийлиги, уларнинг дахлсизлигини таъминлашга

ва бошқа манфаатларига зиён етказиши мумкин бўлса , уларни тарқатиш таъқиб қилиниши мумкин;

– иқтисодий тўсиқлар: маблағ йўқ бўлса, ахборотларни олиш учун талаб ҳам бўлмайди;

– ижтимоий-маданий тўсиқлар: айрим ахборотлар умуман керак эмас, ёки уларга талаб умуман мавжуд бўлмайди. Аксарият ҳолларда қуйи бўғиндан юқорига узатилаётган ахборотлар раҳбариятга ҳурматни ошириш мақсадида “безак берилади”. Ходимлар раҳбариятдан эшитишни хоҳлайдиган нарсаларни турли ахборотларга “безак сифатида” қўшиб юборадилар;

– тилга оид тўсиқлар – хорижий тилларни билмаслик ёки илмий, турли фан соҳасига оид атамаларни билмаслик ёки нотўғри талқин этиш билан боғлиқ. Бугунги кунда инглиз тили жаҳон тили сифатида маданиятлараро коммуникациянинг асосий воситаси ҳисобланади. Ахлқаро ташкилотларнинг 85% и расмий муносабатларни инглиз тилида, 49% и француз ҳамда 10% и араб, испан ва немис тилларида олиб боради. ЕИ барча ташкилотларида инглиз тили, 63% да француз ва 40% да немис тили воситачи ҳисобланади;

– миллий-маданий тўсиқлар – айрим ахборотлар баъзи халқларнинг турмуш тарзи, таълим тарбия жараёнининг мазмунидан иборат бўлиши мумкин. Бундай ахборотлар бошқа халқлар томонидан эса ёввойи табиат, вандализм сифатида қаралиши мумкин.

– психологик тўсиқлар – коммуникатор ва қабул қилувчининг шахсий фазилатлари, руҳияти, ижтимоий установкалари ахборотларни қайта ишлаш ва тескари алоқа жараёнида маълум тўсиқларга сабаб бўлади;

– ижтимоий мавқега оид тўсиқлар – коммуникация жараёнида ахборотлар юқоридан-қуйига ва аксинча қуйидан-юқорига узатилади ва бу жараёнда филтрланади[17,35].

Новербал коммуникацияда энг муҳим элемент мимика, жумладан табассум жуда аҳамиятли ҳисобланади. Табассум барча маданиятларда ҳам умумий маънони англатади ва иккинч томонни мулоқотга ундовчи асосий восита ҳисобланади. Турли маданий тафовутларни таққослаш асосида табассумнинг қуйидаги таснифини келтириш мумкин:

1. “Самимий табассум” – яхши таассурот, яхши муносабатлар ўрнатиш воситаси ҳисобланади. Бу инсоннинг табиий жавоб реакцияси бўлиб, барча маданиятларда мавжуд.

2. “Расмий табассум” – ғарб мамлакатларида нотаниш кишилар билан саломлашиш тури бўлиб, нотаниш кишилар даврасида ўзини ҳимоялаш мақсадида ишлатилади.

3. “Тижоратга оид табассум” – замонавий сервиснинг ажралмас қисми бўлиб, асосан сотувчилар, официантлар меҳмонхона ходимлари учун хос.

Коммуникация жараёнининг турли маданиятлардаги асосий тафовути 7-жадвалда келтирилган.

8-жадвал

Маданий тафовутларнинг коммуникация жараёнига таъсири

АҚШ, Англия	Франция	Скандинавия мамлакатлари
Оғзаки коммуникация муҳим ҳисобланади	Ёзма коммуникация кўпроқ афзалликларга эга	Оғзаки коммуникация муҳим бўлиб, асосан норасмий тарзда амалга оширилади
Шахслараро муносабатлар устунликка эга	Оғзаки коммуникация расмий характерга эга	Оммабоплик ва очиқлик меъёрий ҳисобланади
Коммуникация прагматик характерга эга	Коммуникация мавҳум ва кўпроқ кўрғазмали хусусиятга эга	Коммуникация жараёни жуда содда, лўнда бўлиб, айнан иш фаолиятига қаратилган
	Коммуникатив анъаналар ташкилотларда расмий муносабатларни кучайтиришга хизмат қилади	

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Маданиятлараро коммуникациянинг қандай жиҳатлари мавжуд?
2. Маданиятлараро коммуникациянинг асосий тўсиқларини тушунтириб беринг.
3. Тилга оид тўсиқлар ва уни ҳал этишнинг асосий йўллари нимада? Билингвизмнинг тилга оид тўсиқларни бартараф этишда қандай роли мавжуд?
4. Коммуникацияга оид ёндашувларни тушунтириб беринг.
5. Вербал ва новербал коммуникация нима?
6. Новербал коммуникациянинг асосий каналларани тушунтириб беринг.
7. Маданий тафовутларнинг коммуникация жараёнига таъсирини тушунтириб беринг

6-БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ АҚШ ВА ЕВРОПА МАМЛАКАТЛАРИ МОДЕЛИ

6.1. Менежментнинг АҚШ модели

6.2. Менежментнинг Германия миллий модели

6.3. Менежментнинг Франция миллий модели

6.4. Менежментнинг Умумевропа моделининг шаклланиш хусусиятлари

6.1. Менежментнинг АҚШ модели

Замонавий менежмент назарияси ва амалиёти айнан АҚШда шаклланишига барчамизга маълум. Менежмент амалиёти 7000 йил муқаддам пайдо бўлган бўлсада, XIX асрнинг охирида, айниқса XX асрда мустақил фан сифатида шаклланди. Бугунги кунда менежментнинг АҚШ модели Англия, Янги Зеландия, Канада, Австралия ва бошқа кўплаб мамлакатларнинг компанияларида кенг қўлланилади.

АҚШ менежменти даставвал классик(маъмурий) мактабнинг асосий тамойилларига асосланган бўлса, кейинчалик инсон муносабатлари мактаби ғояларига асосланди, бугунги кунда эса стратегик менежмен ва жараёнли ёндашув кенг қўлланилмоқда. АҚШ менежментининг энг муҳим хусусиятларидан бири байналминаллашув даражасининг юқорилигидир.

АҚШ менежментининг шаклланишига айниқса турли диний-маданий анъаналар, миллий анъаналар ҳам катта таъсир кўрсатган. Айниқса, 19-асрнинг ярмидан бошлаб минтақага кўчиб кела бошлаган европа тадбиркорлари янги дунёда ўз-ўзини намоён қилишга жуда катта ресурс сарфлашган, ўз навбатида иш қидириб келган деҳқонлар, миссионер ва ишчмлар эса ўз турмуш шароитини яхшилаш мақсадида бор ақлий ва жисмоний меҳнатини сарфлашга мажбур бўлишган. Йиллар мобайнида бу

ҳаракатлар ўз натижасини берган ва менежментнинг фан сифатида шаклланишига туртки берган.

АҚШ аҳолисининг бошқарувга оид асосий хулқ-атвори киришувчанлик, ўзига бўлган ишончнинг юқорилиги, оптимизм, ҳақгўйлик ва индивидуализмнинг кучли намоён бўлиши билан намоён бўлади. шунинг учун ҳам АҚШ фуқаролари учун умр мобайнида 30 га яқин иш жойини алмаштириши одатий ҳолатга айланиб қолган.

Бундан ташқари АҚШликлар учун ҳуқуқий дунёқарашнинг устунлиги ҳам хос. Ҳуқуқшунослик бизнеснинг барча соҳаларига кенг кириб борганлиги сабабли барча ўз ишини ҳуқуқий ҳал бўлиши тарафдори ҳисобланади. Меҳнат жамоаларида “кучлилар ғалаба қозониши керак” тамойили устунлик қилади. Бундай вазиятда меҳнат жамоаси рақобат муҳитидан иборат бўлади, ишчилар раҳбарга, раҳбарлар эса ишчиларга ишонишмайди. Чунки барча келажакда бир-бирини рақиб сифатида кўради.

Менежерлар аввало ўз қўл остидагиларнинг тўғрисиўзлигини, уларнинг имкониятлари ва қобилиятларини тўғри баҳолай олиши керак. Ишчиларнинг касбий ва хизмат мартабаси уларнинг фирмага қўшган ҳиссасига кўп жиҳатдан боғлиқ. Айнан шу тамойил ҳам АҚШ менежментининг асосини ташкил этади. Менежерлар оддий ишчилар билан эмас, балки шахслар билан ишлайди. АҚШ менежерлари юқори даражада индивидуалликни намоён қилади, фирманинг фойдаси унинг келажagini белгилаб беради.

АҚШда бошқарувнинг асосий тамойиллари қуйидагилар:

- бошқарув тузилмаси ва назорат тизимининг аниқ белгилаб қўйилганлиги;
- қарор қабул қилиш жараёнининг индивидуаллик хусусияти;
- менежерлар томонидан назоратнинг индивидуал ҳал қилиниши;
- бошқарув услуби индивидуумларга бевосита йўналтирилган;
- ҳокимият ваколатларининг тенг тақсимланиши;
- қўл остидагилар билан расмий муносабатларнинг афзаллиги;

– шахсий ютуқ ва муваффақиятларга асосланган ҳолда касб ва хизмат мартабасининг оқилона баҳоланиши ва силжитилиши;

– инновацияларга бўлган юқори интилиш:янги билимларни мунтазам жорий этиш; янги ғояларнинг ишлаб чиқиши; ҳар бир ходимнинг ижодий ёндашувининг юқори баҳоланиши;

– ишга ёллашда энг асосийси талабгорларнинг ишбилармонлик жиҳатлари;

– меҳнатга ҳақ тўлашнинг шахсий натижалар ва меҳнат унумдорлигига бевосита боғлиқлиги;

– ходимларни ўқитиш ва қайта ўқитишга кам маблағлар сарфланиши;

– ходимларнинг жуда тор касбий ихтисослашуви;

– меҳнат муносабатларининг етарли даражада кафолатланмаганлиги[53].

Г. Хофстеде таснифи бўйича АҚШнинг маданий индекслари куйидагича:

9-жадвал

АҚШ менежменти учун Г.Хофстеде индекслари қиймати

Ҳукуматдан узоқда бўлиш	Индивидуализм/ коллективизм	Гендер тафовутлар	Ноаниқликдан қочиш	Келажакка ёндашиш ёки стратегик фикрлаш
40	91	62	46	78

АҚШда шахсларнинг индивидуаллик хусусияти жуда кучли бўлиб, шахсий манфаатлар жамоа манфаатларидан муҳимроқ ҳисобланади. Гуруҳга интилиш даражаси жуда суст бўлиб, баҳолаш натижалари ҳам шахсий хусусиятларга боғлиқ. АҚШ учун индекси 91 га тенг.

АҚШда бошқарувчи ва қўл остидагилар ўртасидаги муносабатлар ҳар иккала томон учун ҳам манфаатли бўлган шартнома асосида амалга оширилади. ушбу шартномада ходимнинг фирма фаолиятига тааллуқлилиги,

қарор қабул қилишда иштироқи, меҳнатга ҳақ тўлаш тартиби, барча ҳуқуқ ва мажбуриятлар белгилаб қўйилади. Айниқса, шахсий жавобгарликнинг юқорилиги боис, барча кўрсатмалар ёзма шаклда берилади ва унинг бажарилиги ҳам кунлик қайд этилади.

Гендер тафовутлар индекси 62 га тенг бўлиб, АҚШда моддий манфаатдорлик жуда юқори бўлганлиги сабабли эркакларга устунлик берилади. Маскулинизм(*MAS*)нинг жуда кучли намоён бўлиши сабабли ҳам инсонлар пул топиш учун жуда қалтис вазиятларга кўп дуч келишади. Умуман олганда АҚШ жамиятининг ҳам асосий ғояси моддий манфаатдорлик ва муваффақиятга асосланган.

АҚШ фирмаларининг муҳим хусусиятларидан бири уларда стратегик режа ёки бизнес режанинг олдиндан пухта ишлаб чиқилганлигидир. Шунинг учун фирмалар стратегик режани амалга оширишга мос мутахассисларни ишга жалб қиладилар. Агарда талабгорнинг муайян касбий кўникмалари ёки хулқ-атвори режадан четлашгудек бўлса, уни ишга олишни рад этиш эҳтимоли юқори.

АҚШда меҳнатга ҳақ тўлаш тизими қуйидагиларга асосланади:

- ишчилар ишлаб чиқаришнинг юқори даражада технологиялашганлиги сабабли ўз вақтида белгиланган иш ҳақини олишади;
- энг кам иш ҳақи қонунчиликка асосан тартибга солинади;
- ўртача иш ҳақи даражасини белгилашда фирмалар ҳудудда жойлашган бошқа фирмалардаги иш ҳақидан кам ёки ортиқча белгиламасликка ҳаракат қилишади;
- иш ҳақининг мутлоқ қиймати ишчининг малакасига ва ҳудудда яшаш минимуми(яшашнинг энг кам қиймати)га боғлиқ бўлади;
- иш ҳақининг оширилиши ижобий натижа кўрсатган барча ходимлар учун ҳар йили амалга оширилади. ушбу мақсадда ҳар йили ишчилар аттестацияси ўтказилади ва тақдим этилган маълумотлар асосида раҳбар томонидан баҳоланади;

– инженер-муҳандис ходимлар ва менежерларнинг иш ҳақи белгиланмайди. Улар маъмурият ва ходим ўртасидаги якка тартибдаги шартномага мувофиқ белгиланади;

– мукофот ва устамалар фақатгина юқори поғона менежерлари ва раҳбарият ходимлари учун берилади.

Иш ҳақи тўлаш тизимининг жуда эгилувчанлиги боис, кўп ва сифатли ишлаган ишчи кўпроқ маош олиши кафолатланган. Бу эса ишчиларнинг сифатли, самарали ишлашига рағбат уйғотади.

АҚШ фирмаларида меҳнат унумдорлиги ва самарадорлигига салбий таъсир кўрсатувчи омилларга қуйидагиларни киритишимиз мумкин:

– ишлаб чиқаришни бошқаришга янги усулларни жорий этишнинг мураккаблиги;

– турли кўрсатма ва йўриқномаларнинг кўплиги;

– тор ихтисосликка эга кадрларга асосий урғу берилиши;

– функционал ихтисослашувнинг кучлилиги;

– фаолиятнинг қисқа муддатли истиқболда фойда олишга қаратилганлиги;

– истеъмол харажатларининг ўсиб боровчанлиги;

– ички инвестиция ҳажмининг камлиги.

АҚШ фирмаларида муваффақиятнинг асоси ички омилларга боғлиқ деб ҳисобланади. Айниқса меҳнатнинг илмий ва оқилона ташкил этилиши, меҳнат унумдорлигининг ортиб бориши ҳамда ресурслардан самарали фойдаланишга асосий эътибор қаратилади.

АҚШ фирмаларида барчанинг тенглигини илгари сурувчи ижтимоий муҳит ҳукм суради. Шунинг учун ҳам ишчиларнинг мобиллиги бошқа мамлакат ишчиларига қараганда сезиларли даражада юқори. Шунинг учун ҳам улар рақобат сабабли ишини ва касбини тез-тез ўзгартиришади. Айниқса фирма ичида ишчилар ўртасидаги рақобат рағбатлантирилади.

АҚШ менежменти учун бошқарувнинг кучли иерархик тузилмаси хос. Шу боисдан ҳам ишчи ва ходимларнинг қарор қабул қилишда иштироки сезиларли даражада чекланиб боради.

АҚШ компанияларидан бошқарувнинг ўзига хос жиҳатлари қуйидагилар:

– функционалик – ходимларга лавозим йўриқномалари ва ваколатларининг аниқ белгилаб берилганлиги;

– муваффақиятнинг устунлиги – қандай мутахассис бўлишидан қатъий назар белгиланган топшириқларни ва ишларни қанчалик муваффақиятли бажариш муҳим ҳисобланади;

– мотивациянинг юқорилиги – менежернинг асосий вазифаси ходимларнинг меҳнатга бўлган ички имкониятларини очиб бериш, уларнинг янги ғоя ва фикрларини қўллаб-қувватлашга қаратилган;

– ўқитиш ва малака ошириш тизимининг узлуксизлиги ва мажбурийлиги;

– бошқарувнинг мақсадларга йўналтирилганлиги – ҳар бир ҳаракат, вақт ва маблағлар ҳеч қандай чиқимсиз мақсадларни амалга ошириш учун йўналтирилиши керак. Бунинг учун барча ишлар жуда кўплаб майда деталлашган вазифаларга бўлиб ташланган ва уларни амалга оширишнинг аниқ чора-тадбирлари белгилаб қўйилган;

– меҳнат жамоасининг мураккаблиги – жамоада етакчилар, ижодий фаолият билан шуғулланувчи шахсларнинг жуда кўплиги, кучли марказлашув, шахсий манфаатларнинг устунлиги ва шароитга мослашувчанлик АҚШ ишчиларининг ҳаётий тарзига айланган;

– хизмат ва касб мартабасининг ходимлар ихтисослиги бўйича қатъий амалга оширилиши;

– корпоратив маданиятнинг кучли ривожланганлиги;

– самарали бошқарув рақобатбардошликнинг бош омили эканлиги;

– фирма менежменти рақобат устунлиги сифатида баҳоланади (9-жадвал).

10-жадвал

АҚШ менежмент моделининг ўзига хос жиҳатлари

хусусиятлар	тавсифи
ишбилармон шахснинг асосий хусусиятлари	индивидуаллик, ҳар қандай хатарга тайёр туриш
хизмат ва касбий мартаба	юқори малакага эга эканлиги, ўқиш ва малака оширишнинг узлуксизлиги. лавозимларга тезда эришиш мумкинлиги
касбий кўникмалар	касбий фаолиятнинг жуда тор ихтисослашуви ва турдош соҳаларга ўтиб кетиш имкониятининг юқорилиги
қарор қабул қилиш жараёни	юқоридан-қуйига, қарор қабул қилишнинг индивидуаллиги, қабул қилишнинг тезлиги ва секин амалга оширилиши
ишчиларнинг ишга ва фирмага бўлган муносабати	қисқа муддатли ёллаш, тизими, моддий манфаатдорликка боғлиқ ҳолда эгилувчан иш вақти. Асосий мотив – пул
янгиликларни қабул қилиш даражаси	инқилобий ўтиш
ишбилармонлик муносабатлари шакли	шартномавий муносабатлар

Тўйинган бозор шароитида АҚШ корпорацияларида стратегик режалаштириш муҳим рол ўйнайди. 1970 йилларда пайдо бўлган мазкур тушунча бугунги кунга келиб бутун АҚШни қамраб олган.

Стратегик менежмент – фирманинг келгуси истиқболини белгилаб олиш, рақобатбардошлигини ошириш ҳамда кўзда тутилган мақсадларга эришиш бўйича мақсадли дастурлар ва йўл хариталарини ишлаб чиқишдир. Стратегик бошқарув моҳияти биринчидан, узоқ муддатли стратегияни ишлаб чиқиш бўлиб, рақобат курашида муваффақият қозониш ҳамда бозорда тирик қолишни таъминлайди. *Иккинчидан*, стратегик менежмент муайян вақт momentiда фирмани бошқаришдир. Стратегиялар охир оқибат фирманинг одатдаги хужалик фаолиятидан иборат бўлиб қолади.

АҚШда менежментнинг ноёб амалиётларидан бири *партисипатив бошқарув* ҳам мавжуд. Партисипатив бошқарув фирмаларда демократиянинг энг юқори манфаатли даражаси бўлиб, барча томонилар учун юқори нафлиликка эришишни таъминлайди.

Партисипатив бошқарув фирма ходимлари бошқарувнинг қуйидаги йўналишларда фаол иштирок этишини кўзда тутди:

- ишчиларга мустақил қарор қабул қилиш имконини бериш;
- ишчиларни қарор қабул қилиш жараёнига жалб қилиш (масалан, маркетинг тадқиқотлари, ахборот тўплаш, қарор вариантларини ишлаб чиқиш, ташкилий ишларни амалга ошириш ва шу кабилар.);
- ишчиларга бажарилган ишлар, ишлаб чиқарилган маҳсулот сифатини назорат қилиш ҳуқуқини бериш;
- ишчиларнинг фирма фаолиятини такомиллаштиришда иштирокини таъминлаш;
- ишчиларга мулдор, акциядор бўлиш имконини бериш. Ишчилар ўз иш ҳақининг маълум бир улушини фирма ихтиёрига ўтказиш орқали келгусида унинг мулкдори бўлиши мумкин. Кўпчилик ўз шахсий фирмаси бўлишини орзу қилади. Бунинг учун улар мустақил фирма очишга зарур маблағ тўплагунга қадар фирма учун ишлаб туришни таклиф қилишади. Фирмалар иқтидорли ва қобилиятли ишчиларни улуш сифатида ўз фирмасига таклиф қиладилар. Бу улуш ёки эгаллик ҳуқуқи уларга ўз қобилиятларини келгусида фойдага алмаштириш, шу орқали хусусий мулкка эга бўлиш имкониятини яратади. Бу иккала томон: ишчи ва фирма учун ҳам йўқотишлар келтирмайди. Фирма таққослаб кўрилганда катта бўлмаган молиявий мажбуриятга эга яхши ходимга, ходим эса муваффақиятли фирмада ўз акционерлик капиталига эга бўлади [18,233];
- ишчиларнинг меҳнат самарадорлигини бошқаришда иштирок этиши;
- фирмаларда ишчилар кенгаши тузиш мумкинлиги.

АҚШ менежменти бугунги кунда фирма амалиётига тааллуқли бўлган реал бошқарув муаммоларини тадқиқ этишда катта муваффақиятларга эришишмоқда. Бугунги кунда фирманинг муваффақияти менежер ёки ишчиларнинг ўз касби доирасида кўплаб билимга эга эканлигига эмас, аввало ташкилотчилик қобилияти юқори бўлган менежерларга боғлиқ эканлигига урғу беришмоқда. Албатта, 1990-2005 йиллар мобайнида аксарият мамлакатларда менежерлар ва ишчиларнинг чуқур билими, технологик кўникмалари муҳим ҳисобланган. Бу аввало барча соҳаларга ахборот коммуникацион технологияларнинг кириб келиши билан изоҳланади. Бугунги кунда эса замонавий АКТ фойдаланишни билмайдиган мутахассислар сони тобора камайиб бормоқда. Бу жараёнларга параллел равишда миллий тафовутлар, этник хулқ-атвор, маданий омиллардан самарали фойдаланиш орқали ташкилий муваффақиятга эришишга қаратилган тенденция вужудга келмоқда. Барча тенг ҳуқуқли, етарли малакага эга бўлган, фирма мулкдори ҳисобланган демократик меҳнат жамоасида бошқарув муваффақияти аввало инсоний муносабатларга боғлиқ бўлиши 1930 йиллардаёқ АҚШлик таниқли социологлар Э.Мейо, М.Фоллет, Ф.Герцберг, Ч.Бернард, Д.МакГрегорлар томонидан кўрсатиб берилган эди[63].

Айнан шу билан АҚШ менежменти европа ва япония моделидан фарқ қилади. Айни дамда АҚШ менежменти энг демократик ҳисобланиб, унда иштирок этиш ҳам демократик тамойилларга тўлиқ мос келади.

Менежментнинг АҚШ модели дунё бўйича етакчилик қилган ҳолда замонавий ижтимоий-иқтисодий муносабатларда япония моделига ўтиб бормоқда. Бунинг асосий сабаби АҚШнинг миллий хусусиятлари билан боғлиқ бўлиб, ўзининг устунлигини намоён қилишга интилиши, охиригача курашиш, кўпроқ манфаат ва муваффақиятга эришиш ҳиссининг устунлиги билан изоҳланади. АҚШда ходимлар кўпроқ ишлашга ва кўпроқ пул топишга ҳаракат қилишади. Бошқарувнинг демократик тусда бўлишига қарамасдан

фирма ва компанияларда жуда кучли тартиб-қоида ва иерархик бўйсунуш мавжуд. Кейинги йилларда АҚШда ҳам демократик тамойилларга асосланган авторитар бошқарув услуби шаклланиб бормоқда.

6.2. Менежментнинг Германия миллий модели

Менежментнинг немис модели (*Modell Deutschland*) назарий жиҳатдан XX-аср бошларида шаклланди. Мазкур йўналишнинг асосчиси таниқли иқтисодчи олим, социолог *Макс Вебер* (1864-1920) ҳисобланади. М. Вебер социологи олимлар орасида биринчилардан бўлиб ўз тадқиқотларини иқтисодий жараёнлар, менежмент ва тадбиркорлик фаолияти билан боғлашга ҳаракат қилган.

М.Вебер томонидан илгари сурилган бошқарув ғояси *бюрократияни оқилонлаштириши (бюрократик рационализация) концепциясидир*. Бу ғоя кейинчалик классик менежмент илмий мактабининг ривожланишига ҳам туртки берди. М.Вебер компаниялар шахс томонидан эмас, балки қатъий бюрократия тамойиллари асосида оқилона ташкил қилинган ҳолда бошқарилиши лозим – деган фикрни илгари сурган. Таъкидлаш жоизки, Вебер томонидан илгари сурилган “бюрократия” тушунчаси замонавий талқиндаги бюрократия билан тубдан фарқ қилганлиги боис чалкаштирмаслик лозим. Бюрократия – шахсий нуқтаи назарга асосланган эмас, балки индивидларнинг тадқиқ қилинган қатъий қоида ва чора-тадбирлари асосида бошқариладиган бошқарув тизимидир. Мазкур тизимдаги барча жараёнлар расмий жиҳатдан юксак даражада оқилонлаштирилган ҳолда бошқарувчи шахслар томонидан қўйилган мақсадлар эришиш воситалари тўлиқ ёки деярли тўлиқ ҳолда қоида, тавсия ва қонунлар асосида устуворлиги таъминланиши, ҳар қандай шароитда ҳам қўллаш мумкин бўлган универсал характерга эга бўлиши керак. Концепция лавозим ҳуқуқ ва мажбуриятларининг аниқ белгилаб берилиши, расмий

ҳисобот тизимининг юритилиши, бошқарув ваколатлари ва функцияларининг тақсимотини кўзда тутди. Бу ўша давр учун замонавий менежментнинг туб моҳиятини белгилаб берган илғор бошқарув ғояси десак муболаға бўлмайди. Шунингдек, М. Вебер томонидан таклиф қилинган ушбу концепцияни амалга ошириш йўллари ҳам белгилаб берилган:

– лавозимлар расмий ваколатларга эга бўлган ҳолда иэрархик тузилма асосида ташкил қилинади ва ҳар бир лавозим ўзидан юқори бўлган лавозимга қатъий бўйсунди. Иэрархия бўйича юқорига қараб лавозимларнинг ваколатлари ва ҳукмронлик даражаси ортиб боради.

– ходимларни танлаш ва хизмат-лавозим мартабасининг ошириб борилиши имтиҳонлар орқали аниқланадиган *малакаси ёки билим даражаси* ва *уш тажрибасига* қараб амалга оширилади.

– барча маъмурий (бошқарув) қарор ва далолатномалар ёзма шаклда расмийлаштирилиди, ёзишмалар ташкилотнинг «хотираси» ҳисобланиб, уни юритиш орқали ташкилотда ворислилиқ таъминланади.

– менежерлар *ташкилотнинг мулки ҳисобланмайди*, улар ёлланма ишчилар ҳисобланади ҳамда алоҳида шахс ёки гуруҳлар манфаати учун эмас, балки *ташкилот манфаатлари* учун ишлайди.

– менежерлар қатъий белгилаб қўйилган қоида ва чора-тадбирларга мувофиқ ҳолда фаолият юритишади, бу келгусида уларнинг ишончилигини ва хулқ-атворини тартибга солишга имкон бериш керак. *Барча ишчи ва ходимларни тартибга солишга қаратилган расмий установкалар* келгусида меҳнат интизомини мустаҳкамлайди ва мақсадларга эришишга имкон беради. Натижада ташкилотда барқарорлик таъминланади.

– бюрократик менежментнинг асосий ғояси *оқилоналиқ* бўлиб ташкилотдаги вазифаларни бажаришда бошқарувнинг энг самарали воситаларидан фойдаланишини кўзда тутар эди. Менежерлар ташкилотни илмий ва мантиққа асосланган ҳолда бошқаришлари, барча қабул қилинган

қарорлар келгусида ташкилотдаги вазифаларнинг бажарилишини таъминлаши керак.

Г.Хофстеде индекси асосида аниқланган кўрсаткичларга кўра Германиянинг маданий тафовутлари менежментнинг ўзига хос модели шаклланиши мумкин.

М. Вебернинг бошқарув ғояси ўтган давр мобайнида айрим камчиликларга эга эканлигини кўрсатган бўлсада, бугунги кунда энг долзарб ҳисобланган моделлардан бири ҳисобланади. *Оқилоналаштириш назарияси* келгусида энг самарали бошқарув амалиёти ҳисобланган немис менежмент мактабининг ва кўпчилик мамлакатларда қўлланилиб келинаётган бошқарув услубининг шаклланишини таъминлаб берди.

11-жадвал

Германия менежменти учун Г.Хофстеде индекслари қиймати

Ҳукуматдан узоқда бўлиш	Индивидуализм/ коллективизм	Гендер тафовутлар	Ноаниқликдан қочиш	Келажакка ёндашиш ёки стратегик фикрлаш
35	66	67	65	70

Немис моделининг мувоффақиятли амалга оширилишида Л.Эрхарднинг олиб борган сиёсати ҳам сабаб бўлган десак муболаға бўлмайди. Людвиг Эрхард (1897–1977 йй.) – олим ва сиёсатчи, ГФРнинг иккинчи канцлери, Ғарбий Германияда ижтимоий-иқтисодий ҳаёт том маънода тубдан ўзгартиришга эришган кенг кўламли иқтисодий ва бошқарув ислохотлари олиб борди. Бу ҳақда у “... бугунги кундаги тизим, эркин бозор хўжалиги кўринишида бўлиши керак, акс олда уни мутлоқ тоталитаризмга айлантиришдан бошқа чора йўқ” –деб таъкидлаган эди.

Урушда мағлуб бўлган Германия(ГФР) 60-йилларнинг охирига келиб АҚШ билан рақобатлаша олиш даражасига етди. Бу мувоффақиятли амалга

оширилган индикатив режалаштириш билан изоҳланади. Индикатив режалаштиришнинг асосий мувоффақияти қуйидагилар билан изоҳланди:

– дунёвий иқтисодий билимларни қўллаган холда юқори малакали кадрларни жалб этган режалаштирувчи гуруҳни ташкил этилиши.

– давлат дастурини амалга оширишда турли усуллар ва воситалардан кенг фойдаланиш;

– давлат аппаратнинг қаттиққўллик тамойилига асосланганлиги. Урушдан кейинги даврда Германияда ҳукм сурган сиёсий беқарорликларга қарамадан ушбу режа қатъият ва изчиллик билан амалга оширилган;

– яқин ва истикболдаги ижтимоий-иқтисодий ривожланиш халқ келишуви асосида ишлаб чиқилганлиги;

– давлат ва жамиятнинг ижтимоий ҳамкорлиги асосида мулкий табақалашув ва ижтимоий қарама-қаршиликларга барҳам берилди.

Даромадлар, бандлик ва меҳнат шароити масалалари бўйича сиёсат олиб бориш давлат ва халқ ўртасидаги ўзаро келишувсиз амалга оширилиши мамлакатда оммавий иш ташлашларга сабаб бўлиши ва индикатив режалаштиришга барҳам бериши мумкин эди.

Менежментнинг немис модели (*Modell Deutschland*) нинг ўзига хос жиҳатларига қуйидагиларни киритишимиз мумкин:

Касбий тайёргарликни рағбатлантириш (*Die Stimulierung der Berufsausbildung*). Немис моделининг энг катта фарқланувчи жиҳати бу касбий-техник ва ўрта махсус таълимнинг энг самарали тизими билан изоҳланади. муҳандислик иши, техник йўналишдаги таълим ва хунармандчиликнинг ташкил қилиниши жаҳон миқёсида ҳам энг яхши натижага эга. Ушбу таълим босқичи 16-21 ёшдаги аҳолини уч йил мобайнида қамраб олади ва давлат дипломини бериш орқали яқунланади. Таълим жараёни ҳафтасига 4 кун мобайнида иш жараёнида, 1 кун назарий таълим шаклида ташкил қилинади. Таълим дастурлари учта институт – ҳукумат, иш берувчилар уюшмаси ва касаба уюшмалари томонидан тасдиқланади.

Умумий раҳбарлик эса маҳаллий савдо-саноат палаталари томонидан амалга оширилади.

Немис корхоналарида ходимларнинг камида 5% касбий-техник таълим тизимида тайёрланади. Саноат корхоналарининг 70% ишчи ходимлари тармоқ хусусияти ҳамда аниқ корхонанинг эҳтиёжидан келиб чиққан ҳолда ушбу тизимдан муваффақиятли ўтган ва касбий имтиҳонларни топширишган. Таққослаш учун Голландияда бу кўрсаткич 40%, АҚШда 30% ни ташкил қилади. Малакали ишчи кучини тайёрлашда устоз-шоғирд” тизими муҳим аҳамият касб этади. Немис корхоналарида ишчиларнинг 2/3 қисми “Ўз касбининг устаси” (*Meister*) сертификатига эга. Бу шуни англатадики, немис ишчи ва ходимлари аниқ касб доирасида энг муҳим ҳисобланган билим, малака ва кўникмаларни пухта эгаллашади.

Немис корхоналарида ишчиларнинг касбий ўсишини рағбатлантириш муҳим рол ўйнайди. Чунки барча ходимлар ва ишчилар замонавий техник-технологик тараққиётнинг жадаллиги сабабли улардан фойдаланиш билан боғлиқ муаммоларга учрайди. Ўзгаришларга, янги товар ва хизматларга тезда мослашиш имкониятининг яратилиши кадрларни қайта тайёрлашга катта харажатлар сарфланишининг олдини олади. Натижада рақибларнинг янги стратегиялари, истеъмолчиларнинг товар ва хизматларга қўядиган янги талаблари ортиқча сарфларсиз тезда қондирилишига эришилади.

Менежерларнинг техник тайёргарлиги(*Die technische Kondition der Manager*). Немис менежерлари малакали мутахассислар ҳисобланади. Шу боисдан ҳам Германияда умумий амалиёт мутахассисларига жуда кам. Айниқса мамлакатда менежер мутахассисларга эҳтиёж жуда кам ёки уларга нисбатан салбий ёндашилади. Бунинг асосий сабаби немислар “бошқарувнинг алоҳида касб ва билимлар соҳаси сифатида қаралиши келгусида манманлик, субутсизлик, шунингдек ўз ишини пухта билмасликка, сифатнинг пасайиб кетишига олиб келади” деган фикрни маъқуллашади. Немис ишбилармонлик амалиётида бошқарувчиларга нисбатан

untemehmerisch (тадбиркор, тадбирли шахс, ташаббускор) атамаси *managerhaft* (бошқарувчи, раҳбарлик қилувчи) атамасига қараганда жуда кўп ишлатилади. Демак, немис корхоналарида менежер – биринчи даражали шахс эмас. Бу шахс одатда инженер муҳандислар десак муболаға бўлмайди.

1980-йилларда мамлакатда немис менежмент моделига асосланган *Hochschule Untemehmens-führung* ва *European Business School* тизимидаги бошқарув мактаблари ташкил қилинган. Бугунги кунга келиб ушбу мактабларнинг таълим дастурлари АҚШ бизнес амалиёти учун хос бўлган MBA(Management Business Administration) дастурига тобора уйғунлашиб бормоқда. Аммо Германия бизнес мактаблари, институт ва университетларида MBA дастури асосида кадрлар тайёрлаш умуман мавжуд эмас.

Немис менежерлари, устоз ва мураббийлари учун олий техник таълим бўйича тайёргарлик хос. Бугунги кун юқори поғона менежерларининг 2/3 қисми техник маълумотга, қолганлари эса ҳуқуқ, иқтисодиёт ва техник йўналишлар соҳасида PhD илмий даражасига эга. немис бошқарувчилари кўпроқ техник мутахассисликка эга бўлишни маъқул кўришади, сабаби қўл остидаги ишчилар учун улар томо маънода ўз касбининг мутахассиси, малакали эксперт сифатида намоён бўлиши муҳимдир. Хизмат мартабасининг оширилишида ҳам ходимларнинг техник маълумоти, касбий билим, малака ва кўникмаларини эгаллаганлик даражаси ва ишлаб чиқариш соҳасидаги иш стажи муҳим аҳамиятга эга. Айниқса ўрта поғона менежерлари ўзининг бошқарув ваколатлари аввало техник соҳада юқори билим ва малакага эга бўлиши лозимлиги билан белгиланади деб ҳисоблайди.

Юқори ва ўрта поғонадаги аксарият немис менежерлари учун ишлаб чиқариш цехлари ва худудларида доимий бўлиши одатий ҳолат. Корхонанинг молиявий ҳисоботи ва ишлаб чиқариш менежментига кўп вақт сарфлайдиган АҚШ менежерларидан фарқли равишда улар асосий вақтини

технологик жараёнларни назорат қилиш билан ўтказишади. Немис менежерлари тўғри ташкил қилинган меҳнат фаолияти ва мукамал технологик жараёнлар ҳар доим сифатли маҳсулот ва иқтисодий самарадорликни таъминловчи манба эканлигига шубҳа қилишмайди.

Чуқур касбий билимга алоҳида ҳурмат кўрсатилиши (Die stichhaltige Beziehung zur Kompetenz). Касбий маҳорат ва уқувлар немис бошқарув маданиятида ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлиб, ҳар бир ходимдан сезиларли даражада ўз-ўзини ривожлантириш ва ўзини назорат қила олиш маҳоратини талаб этади. Немис менежерлари ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш жараёнига яқинроқ бўлишни истайдилар. Бундай муносабатлар чизикли, функционал ва штаб тузилмаларда самарали коммуникацияни ташкил қилишга имкон беради. Шу билан бирга маъмурий хўжалик ходимлари ва инженер-техник ходимлар ўртасида узвий алоқаларни ташкил қилишни талаб қилади.

Немис корхоналарида бошқарув масалаларига тўхталадиган бўлсак, аввало раҳбарнинг мавқеи унинг касбий малакаси, билими ва уқувларига биринчи даражада боғлиқдир. Юқори малакали менежерлар бошқарув иэрархиясида тезда кўтарилади ва назорат мавқеини кучайтира олади. Кадрлар сиёсати, касб ва мансаб мартабаси самарали бошқарувчи тимсолига асосланади. Ишга ёллашда асосий талаб мажбурий техник таълимга эга эканлиги ёки соҳага оид малакага, иш тажрибасига эга эканлиги эътиборга олинади. Келгусида мансаб мартабасининг оширилишида ишлаб чиқариш даги иш тажрибаси асос бўлади. юқори поғона менежерларидан ўз соҳаси бўйича PhD даражаси бўлишига асосий эътибор қаратилади.

Ваколат ва мажбуриятларнинг кенгайтирилганлиги(ausgedehnten Umfang der Verantwortung und der Vollmachten). Ишчи ходимлар ёки чизикли раҳбарлар юқори касб маҳорати, билим ва малакага эга бўлса, маъмурий бошқарув томондан кам назорат қилинади ёки бошқарилади. Бу борада ишлаб чиқариш менежерларининг роли жуда катта. Юқори малакали немис

мутахассислари ёки ишчилари учун мотивация зарурий восита эмас, чунки ишга ихтиёрий ёндашув устунлик қилади. Г.Хофстеденинг фикрича раҳбар ёки мураббий (*Meister*) ўз қўлостидагиларга вазифалар беришга мажбур бўлган ҳолда улар учун техник муаммоларни ҳал этишда эксперт ролини ҳам бажаради.

Менежерларнинг содиқлиги (Loyalität der Manager). Немис менежерлари учун бир корхонада узоқ вақт ишлаш кенг тарқалган. Германия корхоналарида ишловчи ходимнинг ўртача иш стажи 8 йилга тенг. худди шундай кўрсаткич бошқа европа ва АҚШ корхоналарида 3 йилга тенг. Р.Стюарт томонидан ўтказилган тадқиқотларга кўра менежерларнинг 65% бир корхонада 6 йилдан ортиқ, 20% 20 йлдан ортиқ ишлаган. Бу корхонада жуда катта самара берган ҳолда менежерларнинг юқори техник малака ва уқувларни эгаллашига имкон яратади. Бундан ташқари немис корхоналарида “яширин ходим” ёки норасмий ўринбосарлардан фойдаланиш амалиёти кенг тарқалган бўлиб, малакали менежерлари ва мураббийлар ўзлари учун ўринбосарлар тайёрлашни йўлга қўйишган. Бу корхонада самарали қарор қабул қилишнинг узлуксиз тизимини шакллантириш, “менежерлар танқислиги”га барҳам беради.

Сифат ва инновация (Die Qualität und die Innovationen). Маҳсулот сифати етказиб беришнинг “ўз вақтида” тамойили ва сотувдан кейинги хизмат кўрсатиш немис корхоналарининг асосий рақобат устунлигидир. аҳолининг харид қобилиятининг жуда юқори кўрсаткичи, реал даромадларнинг жаҳон кўрсаткичидан ҳам юқорилиги боис, немислар сифатли маҳсулот учун юқори ҳақ тўлашади. Корхоналарнинг рақобат устунлигини таъминловчи стратегиялар узлуксиз яхшилаш, такомиллаштириш ва инновацияларни жорий қилишга асосланган. Рақобат устунлигини таъминлаш айниқса корхоналарнинг қўшилиб кетиши, бошқа корхона томонидан “ютиб юборилиши”, қўшма корхоналар ташкил қилиш, патент, лицензия ва муаллифлик ҳуқуқларини сотиб олиш ёки ИТТКИ учун

улкан инвестициялар киритилиши билан илоҳланади. Айниқса инвестиция сиёсати жуда кенг тарқалган бўлиб, корхоналар даромадининг асосий қисмини ИТТКИ молиялаштиришга йўналтиришади. Немис корхоналари федерал таълим ва илмий тадқиқотлар томонидан қўллаб—қувватландиган университет ва илмий-тадқиқот институтлари билан узвий ҳаморликни йўлга қўйишган. Айниқса, товар ишлаб чиқарувчилар ассоциациялари ҳам аҳамиятли. Машинасозлик саноати корхоналари ассоциацияси (*Verband Deutscher Maschinen- und Anlagebau (VDMA)*)ни ташкил қилган бўлиб, йиллик даромадларининг 0,5% тадқиқот фондига ўтказиб борадилар ва келгусида ИТТКИ молиялаштиришни рағбатлантирадилар.

Самарали меҳнат муносабатлари (Die wirksamen Arbeitsbeziehungen).

Немис иқтисодиёти, корхона ва меҳнат жамоаларини бошқаришда асосий омил менежерлар, касаба уюшмалари ва ишчилар кенгаши ўртасидаги доимий самарали алоқанинг йўлга қўйилганлигидир. Немис миллий хусусиятининг муҳим жиҳатларидан бири ҳам синфий табақаланишнинг суёт намоён бўлиши билан ҳам изоҳланади. Шу боисдан ҳам турли синф ва ижтимоий қатламлар ўртасидаги узвий алоқалар жамиятнинг ҳар қандай жабҳасида ҳам самарали мулоқат, ҳамкорлик ва самарадорликни таъминлашга хизмат қилади. Менежерлар томонидан меҳнат муносабатларининг ҳар бир жараёни жуда батафсил қайд этиб борилади ва уларни амалга оширишнинг аниқ кўрсатмалари, тавсия ва қатъий талаблари ишлаб чиқилади. Ҳуқуқ, бурч ва ваколатларнинг қатъий белгилаб берилганлиги ва аниқлиги менежерларнинг импровизацияга берилмаслигини, кўпроқ тартиб-қоидага амал қилиш зарурлигини таъминлаб беради. Айниқса буни давлат тузилмалари менежментида кузатишимиз мумкин. давлат менежментида ваколатлар ўта юқори аниқликда ва ҳеч қандай такрорланишларсиз тақсимланади. Давлат бошқарувида менежерлар кўпроқ режалаштириш жараёни билан шуғулланишади. Шунинг учун ҳам ҳар қандай вазиятда ҳам несим корхоналарида режа бўлимлари сақланиб қолади.

Тартиб қоида (Ordnung), ҳар қандай бошқарув услубида ҳам, қарор қабул қилиш жараёнида ҳам амал қиладиган тамойилдир. Немисларнинг фикрича, пухта ишлаб чиқилган ва ташкил қилинган жараёнлар, чоратадбирларгина юқори самара бериши мумкин. улар ҳар қандай вазиятдан тартиб-қоидага амал қилган ҳолда чиқиб кетиш мумкин ва хотиржамликни таъминлашнинг бирдан-бир чораси ҳам қатъий тартиб-қоида ҳисобланади.

Келишув тамойили (Einwilligung), меҳнат жамоасининг стратегик қарорларни қабул қилишда иштироки ва масъуллигини оширишни кўзда тутди. Вертикал иерархиянинг кучли эканлигига қарамасдан немис меҳнат жамоаларида консенсус тамойилига жуда катта эътибор қаратилади. Ушбу тамойил ижтимоий бозор иқтисодиётининг асосини ҳам ташкил қилган ҳолда иўчиларнинг раҳбар босими, услубидан ҳимоя қилади, меҳнат жамоаси олдида масъуллигини янада оширади.

Иерархия (Leitungshierarchie) немис бошқарувида етакчиликнинг энг аҳамиятли жиҳатидир. Ҳар қандай ташкилот, корхона в меҳнат жамоасини жуда тажрибали, юқори малака ва ўқувга эга менежерлар бошқаради. Шу билан бирга ўрта поғона менежерларининг меҳнат жамоасини бошқаришда таъсири ҳам жуда кучли ҳисобланади. Кучли иерархия ва келишув тамойили самарали бошқарувни таъминлаб беради.

Номарказлашув (Dezentralisierung) – немисларда келишув тамойилининг кучлилиги боис, юқори даражадаги марказлашган ҳокимиятни маъқуллашмайди. Аксарият ишчи ходимлар ҳукумат ва меҳнат жамоаси ўртасида маълум даражада масофа бўлишини истайдилар.

Время (Zeit, Ausführungszeit). Немси корхоналарида меҳнатни ташкил қилиш усулларида биридир. Вақтдан унумли фойдаланиш – Германиянинг ўзига хос маданий хусусияти десак ҳам муболаға бўлмайди. Ҳаракат ва вақт уйғунлиги (*Ausführungszeit*) ишни бажаришда юқори натижага эришиш, белгиланган муддатда ишлаш, дам олишни таъминлайди. Бундан ташқари

немислар “кўп вақт талаб қиладиган иш сифатли бажарилади”, кўп вақт ишлаган кўп пул ишлаб топади” тамойилига амал қилишади.

Немис корхоналарида менежмент амалиётининг бошқа мамлакатлар амалиётида қўллаш билан боғлиқ жуда катта тўсиқ ва мураккабликлар мавжуд. Бу биринчидан, *миллий стереотип ва маданий хусусиятлар* билан боғлиқ. Иккинчидан, *немис моделининг институционал омилларга жуда боғлиқлигидир*. Аксарият хусусиятлар муайян корхона ёки ташкилот доирасида ёки ижтимоий меҳнат муносабатларидагина амал қилади.

12-жадвал

Volkswagen	Компания ходимлари юқори касбий салоҳиятга эга. Volkswagen ўз ходимларига хизмат ва касб мартабасини оширишлари учун жуда катта имкониятлар яратиб беради. Компаниянинг асосий йўналишларидан бири – ёш мутахассисларни қўллаб-қувватлаш ва уларни эртароқ меҳнат жараёнига жалб қилишдир. Бу компаниянинг узоқ истикболда рақобатбардошлигини таъминлашга хизмат қилади. Volkswagen кучли ижтимоий сиёсатга ҳам эга. Компанияда “тадбиркорлар ва ишчилар ўртасида ижтимоий ҳуқуқ ва муносабатлар бўйича декларация” қабул қилинган бундан ташқари компания доирасида амал қиладиган соғлиқни бошқариш (Health Management) – меҳнат ресурсларини ҳимоя қилиш, уларнинг иқтисодий самарадорлигини оширувчи асосий восита ҳамдир.
Siemens	Дўстона муносабатларга асосланган компания бўлиб, ходимлар раҳбарият томонидан мунтазам равишда қўллаб-қувватланади. Ҳар бир ходимнинг фикри ва ғоялари жамоа ўртасида очик муҳокама қилинади. Ходимларнинг доимий бандлигини таъминлаш мақсадида ўзгарувчан иш графиклари ишлаб чиқилган. Siemens компаниясида барча ходимларни ривожлантиришга қаратилган – самарали бошқарув жараёни (Performance Management Process) ташкил қилинган бўлиб, уларнинг компания стратегик бошқариш, қарорлар қабул қилиш, менежерлар билан бевосита мулоқат олиб боришни ташкил қилувчи тизимдир. Бунда ҳар бир ходимнинг махсус белгиланган мақсади бўлиб, унинг бажараётган вазифаси, меҳнат жамоасидаги роли, ҳуқуқ ва мажбуриятларидан келиб чиққан ҳолда белгилаб берилган.

“BASF”	Компанияда ходимларнинг юқори даражадаги жавобгарлигини таъминловчи Responsible Care дастури ишлаб чиқилган. Бунинг учун барча ходимлар BASF стандартлари асосида иш фаолиятини амалга оширади. Компаниядаги шаффофлик таъминли ишчи ходимлар, инвесторлар, молия бозори иштирокчилари ва давлат муассасалари учун юқори ишончни таъминлаб беради. Директорлар кенгаши (Vorstand) ва кузатув кенгаши (Aufsichtsrat) компанияни бошқариш ва ишбилармонлик муносабатларини йўлга қўйишни амалга оширади. Директорлар кенгаши кузатув кенгашини доимий равишда компанияни режалаштириш, бизнес юритиш, рискларни бошқариш ва корпоратив стратегиялар ҳақида хабардор этиб туради.
BMW Group	Компания ходимлар ўртасида ўзаро ҳурмат ва юқори масъулият даражаси билан ажралиб туради. Компания унинг ишончини пасайтириш мумкин бўлган турли хатарлар, мижозлар ва ҳамкорларнинг эътирозига биринчи навбатда эътибор қаратади. Шу мақсадда ташкил қилинган <i>Кузатиш ташкилоти (Compliance Organization)</i> ўзаро ишончни сақлаб қолишга, турли хатарларнинг олдини олишга ёрдам беради. Комплаенс муносабатлар барча ишчи ходимлар томонидан билдирилган ҳар қандай эътироз, фикр ва ғояни муҳокама қилган ҳолда якуний қарор қабул қилишда эътиборга олади.

Рақобат муносабатларининг глобаллашуви шароитида менежментнинг немис модели рақобатбардошликни таъминлашда устунликка олиб келмаслиги мумкин. Бунинг асосий сабаби моделнинг миллий маданий муносабатларда ҳамкорлик масалаларининг аҳамиятсиз эканлиги билан изоҳланади. Икки ёки ундан ортиқ миллий стереотиплар, корпоратив маданиятнинг тўқнашув ҳар доим ҳам немис моделининг мағлубияти билан тугайди. Бунинг асосий сабаблари сифатида қуйидагиларни келтириб ўтишимиз мумкин:

– ғарбий ва шарқий немислар ўртасидаги ишбилармонлик ва маданий тафовутнинг сақланиб келинаётганлиги. Маълумки, Германия иккинчи жаҳон урушидан кейин жаҳонда биринчи бўлиб бир миллатни икки модел асосида бошқариш амалиётини бошдан кечирди. Шарқий Германиядан

чиққан менежерлар ноаниқлардан кўпроқ қочадиган, ишга танқидий ёндашувчан, уруғ-аймоқчилик ва таниш билишликка ўч ҳисобланади. Бунинг асосий сабаби “совуқ уруш даврида иккала Германия ўртасидаги ҳар томонлама кенг қулоч ёйган рақобатлашув (*Besser-Wessis*) дир. Шарқий немислар ғарбдаги тендошларига нисбатан мувоффақиятга кечроқ эришган, ишдаги ютуқлар кўпроқ ўзига эмас, балки оила ва меҳнат жамоасидаги турли гуруҳлар таъсирига боғлиқ бўлган. Аксинча ғарбий немислар бозор муносабатларига тезда ўтиб кетиш орқали бизнесда шахсий ютуқлар устунлик қилган.

– немис меҳнат жамоасининг мослашувчан эмаслиги. Мамлакатда кечаётган *неоконсерватив ислоҳатлар* туфайли бугунги кунда аксарият немис менежерлари ва ишчилари меҳнат бозори талабларига мослаша олмаяпти.

– ижтимоий йўналтирилганлик тамойилининг ўз аҳамиятини йўқотиб бораётганлиги. Бугунги кунда бошқарувнинг англо-саксон модели кўпчилик мамлакатларда ўзининг афзаллик жиҳатларини кўрсатиб бермоқда. Меҳнат жамоасининг ортиқ даражада ҳимоя қилиниши ва қўллаб қувватланиши боис, ишчи ходимлар билан бир қаторда корхоналар ҳам рақобатбардошлигини йўқотиб бормоқда

Хулоса қилиб айтганда *Modell Deutschland* тажрибаси кучли ижтимоий сиёсат қарор топганлигидир. Бошқарувдаги ижобий хислатларидан бири хўжалик юритишда ва ҳаётнинг барча соҳаларида тежамкорликка қаттиқ риоя қилишдир. Улар тежамкорлик масалаларига нафақат ўз манфаатлари, балки жамият нуқтаи назаридан қарайдилар. Немисларнинг тежамкорликлари уларнинг вақтга бўлган муносабатлари орқали ҳам намоён бўлади. Улар ўз вақтларида ўзгалар вақтларини кўрадилар ва уни қадрлаган ҳолда ҳар ишни ўз вақтида бажаришга ҳаракат қиладилар. менежментнинг немис модели илғор хорижий тажрибалар асосида такомиллаштирилган бошқарув амалиётини эмас, балки таниқли немис олимлари В. Ойкен,

В.Рёпке, Ф. Бём Баверк, А. Мюллер-Армакларнинг бошқарув концепциялари асосида шаклланган мукамал моделлардан бири ҳисобланади.

6.3. Менежментнинг Франция миллий модели

Замонавий француз менежменти асосчиси таниқли олим, саноатчи А.Файоль ҳисобланади. У менежмент назарияси ва бошқарув илмига улкан ҳисса қўшган. Файоль “Бошқарув соҳасидаги ҳар бир инсон ўзининг бошқарув қобилиятларидан нафақат ўз соҳасида, балки бошқа фаолият турларида ҳам қўллай олиши лозимлигини, бошқарув олдиндан кўра билиш, ташкил қилиш, ваколатларни тақсимлаш, мувофиқлаштириш ва назоратдан иборат” эканлигини таъкидлаб ўтган[20]. А.Файоль маъмурий менежмент назариясини ишлаб чиққан олим сифатида бошқарув ишчиларнинг нафақат шахсий фазилатларини, балки бошқарув билан шуғулланувчи институтлар, нормалар, тартиб қоида, интизом ва турли қонунларни ҳам қамраб олишини илмий асослаб берган.

Францияда менежер – юқори талаб мавжудлиги боис нуфузли касб ҳисобланади. Француз менежерлари нафақат ишбилармонлик ва касбий малакалари, балки билими, ёши ва шахсий фазилатлари билан ҳам бошқам миллий моделлардан фарқ қилади. Айниқса, давлат менежменти, давлат хизмати жуда нуфузли бошқарув соҳаси ҳисобланади. Бошқа мамлакатлардан фарқли равишда Франция давлат хизматида менежерлар учун хусусий секторга қараганда кўпроқ иш ҳақи тўланади. Албатта, Франция давлат хизматида меҳнатга лаёқатли барча фуқаролар ишлаши учун конституцион ҳуқуқига эга. Аммо, менежерлик касби ҳар қандай шароитда ҳам давлат хизмати учун воситачи вазифасини ўтайди.

Менежер касби, ишга жойлашиш, стажировка, қайта тайёрланиш француз менежерлари учун нафақат махсус имтиҳонлар орқали, балки улар тамомлаган олий ўқув юртининг нуфузига ҳам боғлиқ. Энг нуфузли

ҳисобланган менежмент мактаблари Тижорат Олий мактаби (Ecole des Hautes Etudes Commerciales, HEC), Иқтисодий ва тижорат фанлари олий мактаби (Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, ESSEC) ва Париж Олий тижорат мактаби (Ecole Supérieure de Commerce de Paris, ESCP) ҳисобланади. Франция таълим тизимининг муваффақияти ҳам олий ёки юқори мактабларга қабулнинг ёпиқ тизимли эканлиги билан ҳам боғлиқ. Юқори мактабларда ўқиш барча учун тенг деб бўлмайди. Бу аввало ўқувчиларнинг қобилиятига, оилавий аҳволига ҳамда нуфузли оиладан келиб чиққанлигига бевосита боғлиқ ҳисобланади. Ушбу мактаб битирувчилари келажакда Франция элитасини шакллантиришга хизмат қилади, уларнинг мансаб пиллапоясида тез кўтарилишига имкон беради. Демак, менежер лавозимида ишлаш учун Францияда нафақат билим ва қобилиятлар, балки жиддий назарий ва ҳаётий имтиҳонлардан ўтишга тўғри келади.

Айрим француз компанияларида янги ишга қабул қилинганларга махсус стратегик топшириқлар берилади, келгусидаги миссиялари олдиндан белгилаб қўйилади. Ўз қобилиятлари ва ақлий салоҳиятини намойиш қила олган менежерлар нуфузлироқ лавозимларга ўтказилади. Истиқболли менежерларнинг хизмат ва касбий мартабасини бошқариш кўп жиҳатдан Япония фирмаларида ҳам учрайди.

Францияда ходимларнинг бир корхонадан иккинчисига ўтиб кетиши жиддий ҳолатлардагина рўй бериши мумкин. масалан, ишлаб чиқариш ёки хизмат зарурати туфайли. Шунинг учун ходимлар бир корхонада ва бир жамоада узоқ муддат ишлаш учун ҳаракат қилади. Касаба уюшмалари ёки меҳнат жамоаси қарорининг аҳамиятга эга эканлиги сабабли, корхона раҳбарлари ўзларича ходимларни ишдан бўшатишмайди. Шундай бўлган тақдирда улар келгуси икки йил мобайнида ушбу ходимлар янги ишга жойлашиб, зарурий иш ҳақига эга бўлишларигача иш ҳақи тўлаб туриши шарт. Ишламайдиган ходим учун иш ҳақи тўлаш ҳар қандай корхона учун

ҳам наф келтирмайди, шунинг учун ҳам ишга олишда уларни жуда жиддий синовлар кутади[50].

Кейинги йилларда Франция компанияларида менежерларнинг роли ортиб бормоқда. Бугунги кунда улар жамоа фикрини эътиборга олмасдан буйруқ ёки кўрсатмалар беришади ва қабул қилишади. Менежерлар қабул қилинган қарор нафақат компания учун, балки меҳнат жамоаси учун ҳам муҳим эканлигини ўз зиммаларига олишади. Бунинг учун жамоанинг ишончини қозониши лозим бўлади. айнан шунинг учун ҳам менежерларни жамоанинг қўллаб-қувватлаши муҳим ҳисобланади.

Менежментнинг франция моделида норасмий алоқала жуда муҳим ҳисобланади. Шунинг учун ҳам ходимларнинг шахсий фазилатлари муҳимдир. Ишга қабул қилишда кўпчилик ҳолларда ходимнинг ота-онаси ва яқин қариндошлари суриштирилади. Бу ўз навбатида юқори мактаб (grandes ecoles), даги ўқиш жараёнига ҳам таъсирини кўрсатади. Ўқувчилар ўқиш давомида ўзларининг энг яхши хулқини намоён қилишга интилишади ва ўқиш тугагандан кейин ҳам ижобий хулқини сақлаб қолишни афзал кўради. Бошқарув маданиятининг бу каби мукамал модели халқаро амалиётда ҳам ўз аксини топади. Ёш битирувчилар тўғридан-тўғри хорижий компанияларда ишлашдан бош тортишади. Чунки ўзининг маданияти, одоб-ахлоқи хорижда салбий баҳоланишидан хавотир олишади [26].

Шу билан бирга Францияда менежерлик нафақат касб, балки турмуш тарзи ҳамдир. Сабр тоқатлилик, босиқлилик, аскетизм, масъулиятни юқори даражада ҳис қилиш, шахсий хулқ-атвор намунаси менежернинг нафақат меҳнат жамоаси, балки жамият томонидан қўйилган асосий ҳислатларидир.

Шундай қилиб француз менежментининг ўзига хос жиҳатлари қуйидагилар:

- мустақил қарор қабул қилиш ва натижалар учун шахсий жавобгарликни ўз зиммасига олиш;
- қўл остидагиларнинг маслаҳати ва қўллаб-қувватлаши;

- кўл остидагилар томонидан билдирилган ғояларнинг жуда муҳимлиги;
- ташкилот ичида норасмий тенгликнинг мавжудлиги;
- ташкилий алоқаларнинг расмийлиги ва тартиб-қоидаининг аниқ белгилаб қўйилганлиги;
- узоқ муддатли истикбол ва келажакка йўналтирилганлик;
- менежерларнинг ақлий салоҳияти ва қобилиятининг кадрланиши.

Француз ишбилармонлик амалиётида менежерларнинг ораторлик маҳорати муҳим ҳисобланади ҳамда музокаралар чоғида лойиҳанинг жуда майда элементлари ҳам пухта таҳлил қилинади.

Францияда қарор қабул қилишда иерархия тамойили жуда катта рол ўйнайди, шунингдек бюрократия даражаси ҳам юқори. Қарор қабул қилишда норасмий алоқалар ва таниш-билишчиликка кенг йўл қўйилади. Француз менежерларининг ҳар қандай чора-тадбирлари шахсий манфаатларга қаратилган ҳолда ўз эҳтиёжларини устун қўйишади. Шунинг учун ҳам улар билан ҳамкорликда энг муҳими ўз-ўзини ҳурмат қилишдир. Шундагина улар билан келишувга эришиш ва фойда кўриш мумкин бўлади.

Франция департаментларида ҳам бошқарув маданияти жуда катта тафовутларга эга. Мамлакат пойтахти Парижда нисбатан стандарт тамойиллар амал қилсада, шимолий департаментларда кўпроқ консервативлик, анъанавий француз анъаналари амал қилади, жанубий департаментларда эса марказлашув ва авторитар тамойиллар кучлироқ намоён бўлади.

Францияда бошқарув назариясига оид муаммоларни ўрганиш 200 йиллик тарихга эга. Француз социологи Е. Дюркгейм XIX асрнинг охирида механик жамият – коллективизм ва органик жамият – индивидуализм ўртасидаги тафовутларни аниқлашга катта эътибор қаратган. Таъкидлаш жоизки, бугунги кунда ҳам, ўтган даврларда ҳам коллективизм ва индивидуализм тушунчалари, ташкилий ва бошқарув муаммолари назарий

хам эмпирик жиҳатдан “америкалаштириш” жараёнини бошдан кечирмоқда. Яъни бошқарувнинг ҳар қандай миллий моделлари, бошқарув маданияти ва эмпирик тажрибалар аввало АҚШ амалиёти билан таққосланган ёки АҚШ тажрибасига хос элементлар миллий бошқарув моделларда мавжуд ёки мавжуд эмаслиги ўрганилган.

Француз социологи М. Крозье ҳам 1950 йилларда Францияда ишлаб чиқариш ва бизнесни ташкил этишнинг маданий жиҳатларини ўрганган. Ташкилотлардаги бюрократик тамойилларни ўрганиш асосида французлар учун хос бўлган абсолютизмни кўрсатиб берди. Бунда у Франция учун ҳокимиятнинг мутлақ характери” ва “ўзаро муносабатларнинг сушт намоён бўлиши” феноменини аниқлади[25] Кейинчалик унинг тадқиқотлари Г.Хофстеде ва А.Тромпенаарсларнинг бошқарув тизими ва муносабатлар иерархияси ўртасидаги боғлиқлик (ҳукуматдан йироқда бўлиш даражаси, ноаниқликдан қочиш ва шу кабилар)ни ўрганиш учун асос бўлиб хизмат қилди (13-жадвал).

13-жадвал

Франция менежменти учун Г.Хофстеде индекслари қиймати

Ҳукуматдан узоқда бўлиш	Индивидуализм/коллективизм	Гендер тафовутлар	Ноаниқликдан қочиш
68	71	43	86

Халқаро менежмент муаммолари бўйича ижтимоий тадқиқотлар маркази директори Ф. де Иррибан ҳам Францияда бошқарув, ташкил этиш, иерархия, раҳбар ва бўйсунувчилар ўртасидаги муносабатларни тадқиқ қилиш билан шуғулланган. Унинг бошчилигидаги тадқиқотчилар гуруҳи Франция, АҚШ ва Голландияда трансмиллий компаниялар бошқарув фаолиятида маданий омилларни тадқиқ қилди ва натижада Францияда ҳукуматдан йироқ бўлиш индекси жуда катта эканлигини, Г.Хофстеде тадқиқотларига мос келишини, раҳбар ва бўйсунувчилар ўртасидаги муносабатлар кўпроқ раҳбарнинг харизматик шахс эканлигига боғлиқ

эканлигини кўрсатиб берди[30]. Ф. де Иррибан Франция учун хос бўлган ушбу маданий тамойилларни қачонлардир Франция учун хос бўлган “гурур логикаси” деб атади. Шу шуни англатадики, Францияда меҳнат жамоаси бир вақтнинг ўзида мураккаб коллективизмни намоён қилсада, кўп жиҳатдан унда турли даражада табақалашган индивидуализм ҳам мавжуд[58]. Бунга кўра француз жамиятида муайян обрў-эътибор ёки мавқега эришиш жамоага деярли боғлиқ эмас. Меҳнат жамоалари учун “Сен бошқалар учун қанчалик масъул эканлигинг эмас, сен ўзинг учун қанчалик масъул эканлигинг муҳимроқдир” тамойили амал қилади.

Кейинги йилларда Франциянинг менежмент моделига тааллуқли бўлган кўплаб тадқиқотлар ўтказилмоқда. Шулардан бири EU-ASEAN (Европа илмий менежмент-маркази) марказининг Европа менежмент мактаби, Европа молиявий маркетинг ассоциацияси ҳамкорлигида ўтказилган мамлакатларнинг эмпирик тадқиқотлар ҳисобланади. Ушбу тадқиқотларнинг муҳим жиҳати 1994-2000 йилларда амалга оширилган миждозлар, акционерлар ва ходимлар ўртасидаги ўзаро алоқаларни ўрганиш, европа компанияларининг ўзаро интеграциясини кучайтириш ҳамда ЕИ жараёнларини янада жадаллаштиришга қаратилган EMDM (The European Managerial Decision — Making Project) лойиҳаси ҳисобланади. Лойиҳа жараёнида Франция, Англия, Германия, Италия ва Испаниянинг 25 та молиявий институтлари иштирок этди ва турли компанияларидаги 300 га яқин менежерлар сўровда иштирок этди. Тадқиқотлар шуни кўрсатдики, келгусида ЕИ учун низоларни келишувлар асосида самарали ҳал қилиш, ягона корпоратив маданиятни шакллантириш, қарор қабул қилишнинг янги тамойиллари ва самарали мульти-маданий менежментининг шаклланиш жарёнлари кучаяди[39].

6.4. Менежментнинг Умумевропа моделининг шаклланиш хусусиятлари

Жаҳон иқтисодиёти жадал суратлар билан ривожланиши глобаллашув, интеграция ва байналминаллашув билан ҳам изоҳланади. бу бир томондан турли миллий бошқарув моделларининг ўзаро уйғунлашиб бориши билан изоҳланса, иккинчи томондан квазидавлат даражасидаги интеграциялашув жараёнлари натижасида ягона бошқарув моделининг шаклланиши билан изоҳланади. Натижада менежментнинг бир нечта мамлакат даражасида амал қиладиган бошқарув усуллари ва услубиятини ўзида ас эттирган квазимиллий моделлари шаклланмоқда[45].

Умуман олганда глобаллашув, интеграциялашув ва байналминаллашув жараёнлари хўжалик юритувчи субъектларнинг келгуси даврдаги истиқболлини ҳам белгилаб беради. Бунинг яққол намунаси сифатида 1992 йилда шаклланган ЕИ интеграциясида кузатишимиз мумкин. ўтган бобларда таъкидланганидек, 1994-2000 йилларда амалга оширилган EMDM (The European Managerial Decision — Making Project) лойиҳаси ҳам янгидан шаклланган ЕИ ягона бошқарув моделининг шаклланишини янада жадаллаштиришга қаратилган эди. Умумевропа менежмент моделининг турли жабҳалари С. Ронен ва О.Шенкар[37], Р. Лессем ва Ф. Нойбауэр[33] Н.В.Гулюк[46,10-12], Е.Ю.Лицарева[54], Н.А.Свидин[62], С.Э.Пивоваров[10] ва бошқаларнинг илмий тадқиқотларида ҳам кенг ўрганилган бўлиб, асосий урғу яққол намоён бўладиган миллий хусусиятларни сайқаллаштириш, айрим ҳолларда тарихан ўхшаш ва маданий жиҳатдан турдош бўлган мамлакатлар доирасида умумий менежмент моделини шакллантириш ҳам кўзда тутилган эди. Масалан, Немис менежмент модели, Скандинавия модели, Француз менежмент модели.

Глобаллашув жараёнида иқтисодиёт субъектлари энг самарали ва муваффақиятли бошқарув усулларида фойдаланишни ва жорий этишни, юқори фойда олишни кўзда тутати. Бундай шароитда умумий менежмент моделининг шаклланишига ҳам шарт-шароитлар яратилади.

Бошқарув усуллари ва унинг самарадорлиги аввало субъектнинг ташкилий шаклига, ижтимоий-иқтисодий ҳолатига ҳамда корпоратив маданиятига ҳам ҳар томонлама боғлиқдир.

Бугунги кунда дунёда 10 дан ортиқ иқтисодий интеграциялар фаолият юритади. Бироқ, иқтисодий яхлитликка эришиш фақат Европа Иттифоқи томонидан эришилди. Бу каби глобал ташкилий тузилма учун менежментнинг ўзига хос модели ҳеч шубҳасиз шаклланади.

Амалиёт шуни кўрсатмоқдаки, бугунги кунда ЕИ ўзининг юқори ўсиш суръатлари, аҳоли турмуш даражасининг юқорилиги, ишсизлик даражасининг меъёрий даражаси билан ажралиб туради. Бироқ, бу айнан менежментнинг умумевропа моделининг самараси дейишга етарли асослар йўқ. Айрим мутахассисларнинг фикрича, менежментнинг умумевропа модели шаклланмаган, уни алоҳида модел сифатида кўрсатишда айрим аъзо давлатлар моделига кўпроқ мурожаат қилиш ҳолатлари учраб туради.

Шунга қарамасдан ўтказилган тадқиқотлар натижасида умумевропа менежмент модели учун қуйидаги асосий хусусиятлар хос деб қабул қилинган:

- қарор қабул қилишнинг яккаҳоқимлилик тамойилининг устунлиги;
- шахсий жавобгарликнинг устуворлиги;
- бошқарувнинг қатъий расмиятчиликларга асосланган ташкилий тузилмаси;
- назорат қилиш тизимининг ташкилий тузилманинг иерархия тамойили асосида ташкил қилинганлиги;
- назорат концепциясининг раҳбар томонидан шахсан олиб борилиши;
- касбий мартабанинг меҳнатни узлуксиз ва тезкор баҳолаш асосида юқори суръатга эга эканлиги;
- раҳбар касбий маҳоратининг устуворлиги;
- бошқарув тизимининг самарадорлигини баҳолаш менежернинг шахсий натижаларига қаратилганлиги;

- кадрлар тайёрлаш тизимининг тор ихтисослашуви;
- кадрлар фаолиятини баҳолашнинг шахсий ютуқларга асосланганлиги;
- ишчиларнинг юқори даражада касбий мобиллиги;
- меҳнатга ҳақ тўлашнинг шахсий ютуқ ва муваффақиятларга асосланганлиги;
- меҳнат сифатининг ишлаб чиқариш суръати ва ҳажмига боғлиқлиги.

Таққослаш мақсадида мамлакатимизда ташкилотнинг муваффақиятига эришишда менежментнинг асосий тамойиллари аввало раҳбарнинг етакчилиги; фаолиятга барчанинг сафарбарлиги; жараёнли ёндашув; бошқарувга тизимли ёндашув; фаолиятни узлуксиз яхшилаш; далиллар асосида қарорлар қабул қилишнинг устуворлиги, фаолиятнинг мижозларга йўналтирилганлиги; ва бошқаларни келтиришимиз мумкин.

Бундан ташқари кузатилаётган интеграция, глобаллашув ва байналминаллашув натижасида ЕИ мамлакатларининг ўз анъаналари, бошқарув моделларини сақлаб қолиши кўпроқ камчилик сифатида баҳоланмоқда ва уларнинг рақобатбардошлигини пасайтириш мумкин деган хулосага келинмоқда.

Умумевропа менежмент модели шаклланишининг замонавий босқичи иқтисодиётнинг байнилналлашуви ва глобаллашуви натижасида қатор сифат ўзгаришларини ўзида намоён қилмоқда. Бу *биринчидан*, трансмиллий муҳитнинг вужудга келиши, ташқи муҳитнинг доимий равишда ўзгаришига мослашувчанликни таъминлаш зарурати натижасида бошқарув персоналига бўлган талаб кундан кунга ортиб бориши билан изоҳланади. *иккинчидан*, менежментнинг замонавий фан техника тараққиёти, юқори технологияларга асосланган усуллари, концепциялари умумевропа менежмент моделининг шаклланишига ижобий таъсир кўрсатади, бунинг натижасида миллий менежмент моделлари маҳаллий характерга эга бўлиб қолади. Масалан, бошқарув ва ишбилармонлик амалиётидаги ютуқларига асосланган ҳолда

“британия прагматик бошқаруви”, “немис профессионал бошқарув модели”, “франциянинг марказлашган бошқарув модели”, “оилавий менежментнинг италян модели”, “таклифларга асосланган швед модели” ва шу кабилар[10].

Шундай қилиб, менежментнинг умумевропа модели кўпроқ йирик бизнес, трансмиллий компаниялар фаолиятига хос бўлиб, кичик бизнес субъектлари учун эса маҳаллий аҳамиятга эга бўлган миллий модел(Германия, Франция, Скандинавия ва шу кабилар)лар қўлланилади.

Шу билан бирга умумевропа менежмент моделининг миллий моделлар учун ҳам хос бўлган муҳим жиҳати ҳам бор. Яъни менежментнинг ижтимоий йўналтирилганлик тамойилининг устуворлигидир.

С. Г. Погосян[65] илмий тадқиқотларида умумевропа менежмент моделининг ўзига хос жиҳатларини ажратиб кўрсатиш масаласига ҳам алоҳида ёндашилган. Жумладан, Европа корпорациялари учун хос бўлган қуйидаги жиҳатлар кўрсатиб берилган:

- рақобатчиларда мавжуд бўлмаган ва имитатор такрорлай олмайдиган мукамал ғояларни яратиш ва товар ва хизматларга жорий этиш;
- кучли брендларни яратиш ва қўллаб-қувватлаш;
- узоқ муддатли самарадорлик кўрсаткичларига эришиш;
- маркетинг ва сифат нуқтаи назаридан истеъмолчиларга йўналтирилганлик;
- менежер ва ходимларнинг ташкилий муваффақият омили эканлиги;
- истеъмолчилар, ишлаб чиқарувчилар ва воситачилар, ароф муҳит муҳофазаси ва давлат ўртасида манфаатларнинг мувозанатлашувига эришиш;
- менежментга тизимли ёндашув;
- кучли корпоратив маданиятни шакллантириш.

Шундай қилиб, менежментнинг умумевропа моделини икки жабҳада кўриб чиқишимиз мумкин. *Биринчидан*, умумевропа модели Европа мамлакатларининг миллий моделлари асосида шаклланган менежмент

моделли бўлиб, ЕИ кузатилаётган байналминаллашув, иқтисодий интеграция ва глобаллашув натижаси ҳисобланади. *Иккинчидан*, ЕИнинг ягона иқтисодий муҳитни шакллантириши натижасида рақобат муҳити умумий рақобат кураши қоидаларини ишлаб чиқишни, ЕИ жаҳон иқтисодиётининг “ўсиш қутби” сифатида олиб қаралишини тақозо этади. Бу ўз навбатида умумий тамойилларга асосланган менежмент амалиётининг шаклланишига туртки беради.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Менежментнинг АҚШ миллий модели афзаллик ва камчиликларини тушунтириб беринг.
2. Менежментнинг Германия миллий модели афзаллик ва камчиликларини тушунтириб беринг.
3. М.Вебернинг давлат бошқарувига оид қарашлари қандай аҳамиятга эга?
4. Бюрократик рационализация сиёсатининг муҳим жиҳатлари нимадан иборат?
5. Менежментнинг Франция миллий моделининг асосий хусусиятлари нимада?
6. Менежментнинг Европа моделининг афзаллик ва камчиликларини тушунтириб беринг
7. Германия, Франция ва Англия учун Г.Хофстеде индекси қандай кўрсаткичларга эга? Жавобингизни изоҳланг.
8. Ўзбекистон шароитида менежментнинг Германия моделини қўллашда қандай муаммо ва тўсиқлар мавжуд?

7-БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ СКАНДИНАВИЯ МОДЕЛИ

7.1. Скандинавий моделининг ўзига хос жиҳатлари

7.2. Менежментнинг Швеция миллий модели

7.3. Менежментнинг Финландия миллий модели

7.1. Скандинавия моделининг ўзига хос жиҳатлари

Менежментнинг аксарият миллий моделларида ижтимоий-иқтисодий ва бошқарув масалаларини ҳал қилиш ва тартибга солишда давлатнинг фаол аралашуви кузатилади. Шунинг учун ҳам менежментнинг биринчи навбатда давлат бошқаруви сифатида талқин қилиниши ҳеч кимга сир эмас. Албатта, замонавий иқтисодиётда давлат ва хусусий мулкчилик ўртасидаги соғлом келишув муносабатлари йўлга қўйилган мамлакатлар сони жуда кўп. Бироқ, давлатнинг фаол аралашуви аввало жамиятнинг ижтимоий қўллаб қувватланиши, жамоатчилик ташкилотлари ёки компаниялар мустақил равишда ҳал қилиши мушкул бўлган вазифаларни бажаришган қаратилиши ва “ижтимоий хизмат кўрсатувчи институт” ролини бажариши жуда кам учрайдиган амалиётдир.

Скандинавия модели айнан шундай механизмларни ўз ичига олган бўлиб, давлатнинг аралашуви биринчи навбатда аҳолининг бандлиги, даромадларнинг тенглигига, аҳолининг турмуш даражаси ва фаровонлигини оширишга, корхоналар фаолиятини мунтазам равишда модернизациялаш ва инновацияларни жорий этишга қаратилган.

Скандинавия модели мамлакат аҳолисининг барчаси давлатнинг миллий ижтимоий сиёсатида, меҳнатга лаёқатли аҳолининг қайта такрор бўлишида, беғараз ижтимоий кўмакдан фойдаланишда, кенг турдаги ижтимоий хизматлардан фойдаланишда, оила сиёсати, гендер тенглик ва аёллар бандлигини таъминлашда, узлуксиз малака ошириш ҳамда меҳнат жамоасининг жамоа шартномалари ва келишувларини тузишда фаол

иштирок этишини кўзда тутди. Менежментнинг бундай модели бозор иқтисодиёти ва хусусий мулкнинг давлат дастурлари асосида уйғунлашуви, меҳнатга лаёқатсиз ва бозор иқтисодиёти муносабатларининг беқарорлиги натижасида ижтимоий ҳимояга муҳтож бўлган аҳолини доимий равишда қўллаб-қувватлашга қаратилганлиги билан ажралиб туради.

Скандинавия модели компанияларнинг содда ташкилий тузилмалари асосида бошқаришни кўзда тутди. Скандинавия мамлакатларида компаниялар чекланган менежерлар томонидан бошқариладиган улкан ташкилотдир. Компаниянинг мақсади ва миссияси нафақат раҳбарлар учун, балки компаниянинг барча аъзолари учун аниқ ва тушунарли ҳисобланади. Компания мақсадларига эришиш ҳар бир ходимнинг мақсадларига эришишини аниқлатади. Скандинавия компанияларида ишга қабул қилинган ҳар бир ишчи учун эркинлик ҳуқуқи қафолатланган. у ишга кирган заҳотиёқ ижодий тасаввурга эга бўлиши, фаолият олиб бориши мумкин. ишчилар компания раҳбари каби фикрлаши, ўйлаши, ишлаши ҳаттоки, низоли вазиятларда ўзининг муқобил қарор вариантларини ҳам таклиф қилиши мумкин. Бунинг учун барча қарор муҳокамаси энг қуйи поғонага берилади. Кейин эса юқорироқ поғонага ва ҳоказо. Бундай имконият ва эркинликлар компания ходимларини янада ижодий фаолият қилиши, компанияга қанчалик масъулиятли эканлигини ҳам белгилаб беради.

Скандинавий модели ходимларнинг шахсий жавобгарлигини эмас, балки яхлит жавобгарлигини талаб қилади. Ишчилар ўзи бажарган иши учун эмас, балки компаниянинг барча фаолияти учун масъулиятни ҳис қилиши талаб этилади. Бу шуни аниқлатадики, компания меҳнат қиладиган жой эмас, балки инсонлар жамоасидир. Ўтган даврлар мобайнида скандинавия мамлакатларида компанияларга техник муҳандислар, кейинчалик иқтисодчилар, кейинчалик эса менежер ва маркетинглар раҳбарлик қилиши талаб этилган. Бугунги кунда эса фақат лидерлик қобилияти талаб қилинади. Чунки ушбу компанияларда фақатгина меҳнат жамоасини бошқариш кифоя.

Бунинг учун компания раҳбарлари ходимларни ўзларидан яхши ишлашга ундайди. Ходимларнинг менежерлардан устунлиги уларнинг ютуғи ҳисобланади ва жуда қисқа вақт ичида юқори поғонага кўтарилади. Албатта, раҳбарлар кўл остидагиларни ўзидан ўзиб кетишини исташмайди. Скандинавия парадокси шундан иборатки, шундай қилинганда малакали кадрларга талаб ортади, малакали кадрлар компания ва давлат учун ноёб ресурс ҳисобланади, шунинг учун ҳам бугунги кунгача уларнинг танқислиги кузатилади.

Скандинавия менежментида давлатнинг роли жуда катта. Ушбу мамлакатларда бизнес юритиш аввало ижтимоий йўналтирилганлиги билан ажралиб туради. Скандинавия мамлакатларида жуда бойлар ҳам жуда қашшоқлар ҳам, шу билан бирга кескин тус солган ижтимоий-иқтисодий ўзгаришлар ҳам содир бўлмайди. Таълимнинг барча поғоналарда бепул таълим, аксарият мактабгача таълим муассасалари бепул фаолият олиб боради, турли клуб ва ёшлар жамиятлар давлат томонидан мунтазам равишда кўллаб-қувватланади[48]. Ижтимоий тенглик ғояси скандинавия мамлакатлари учун тарихий илдиз отган бўлиб, инсоният учун ҳам бугунги кунда янгилик деб бўлмайди. Ўз даврида Платон, Афина демократияси, ўрта асрлар уйғониш даврида Томас Мор илмий ижоди ҳам инсонларнинг ижтимоий тенглигига даъват этади. Социализмнинг замонавий талқини XX-асрнинг таниқли шахслари номи билан боғлиқ бесак муболаға бўлмайди. Социализм ҳаракатининг асосий намоёндаси албатта бу К.Маркс ҳисобланади. Унинг капитал жамғарилиши, барча инсонлар тенг ҳуқуқли ва тенг яшайдиган коммунистик жамият ғояси бугунги кунда ҳам кўпгина мамлакатларда ижтимоий сиёсатнинг негизини ташкил қилади.

Бироқ бугунги даврга келиб капитализмнинг етарли даражада шаклланган шакллари капиталнинг жамият аъзолари қўлида эмас, балки кам сонли капиталистлар қўлида жамғарилишни таъминлаб берди ва социализмнинг жамият ҳаётининг маълум шаклига айлантириб қўйди.

Замонавий иқтисодиётда социализмнинг юксак даражаси капиталистик тузимнинг юқори поғонаси ҳисобланади. Чунки замонавий бизнес амалиётида меҳнат жамоаси фикрини эътиборга олиш, истеъмолчилар ҳуқуқларини қўллаб-қувватлаш, атроф-муҳитни муҳофаза қилмасдан самарали тадбиркорлик фаолиятини йўлга қўйиш мураккаб вазифадир. айниқса, бугунги кунда маркетинг амалиётининг ютуғи ҳам ижтимоий масалаларга бефарқ бўлмасликни талаб этади.

Иқтисодиёт ва бошқарувнинг ўзига хос моделини яратиш ҳар доим ҳам хўжалик юритишнинг самарадорлигига боғлиқ бўлган. Самарадорлиги юқорироқ бўлган тақдирдагина ушбу мотеллар ҳаётда ўз аксини топган. капитализм ва социализм даврлар мобайнида ўзининг айрим салбий жиҳатлари билан вақт синовидан ўта олмаган бўлсада, бугунги кунга келиб “капиталистик социализм” том маънода амал қилиб келмоқда. Шундай моделлардан бири шубҳасиз менежментнинг скандинавия модели ҳисобланади.

Дунё миқёсида таққослайдиган бўлсак, ижтимоий йўналтирилган иқтисодиёт ва социализмнинг юқори даражаси ушбу мамлакатларда нисбатан жуда қисқа вақтда ва жуда кам салбий оқибатларсиз амалга оширилди. Скандинавия мамлакатларига Финляндия, Швеция, Норвегия, Исландия ва Дания киради. Ушбу мамлакатлар ўз тажрибасида ортиқча сиёсий ва иқтисодий воситаларсиз ўз-ўзини таъминлаш мумкинлигини кўрсатиб берди.

Скандинавия моделининг ўзига хос жиҳати шундаки, замонавий иқтисодий муносабатларда бу “социалистик капитализм” ёки “замонавий капитализм” деб аташ ҳам мумкин. скандинавия мамлакатлари аҳолининг турмуш даражаси ва фаровонлиги билан АҚШ, Япониядан ўзиб кетган, соғлиқни сақлаш ва таълим соҳасида эса дунёда етакчи ҳисобланади.

Скандинавия моделида давлатнинг роли ҳануз катта рол ўйнайди. Мазкур мамлакатларда кичик бизнес тўлалигича давлат аралашувидан холи

бўлган ҳолда тўлиқ давлат томонидан қўллаб-қувватланади. Яна бир муҳим жиҳати скандинавия мамлакатларида давлатнинг ижтимоий-хўжалик фаолияти билан шуғулланувчи институт сифатида трансформациялашуви кузатилган.

Шуни ҳам алоҳида таъкидлаш жоизки, скандинавияликларнинг қадимий аجدодлари ҳисобланган викинглар ҳар доим ҳам сиёсий, иқтисодий муҳолифатлар, уруш ва инқилоблардан узоқроқ юришган ёки уни тезда ҳар қандай йўл билан ҳам тинч ҳал қила олишган. Шу боисдан ҳам инсоният тарихидаги энг ҳалокатли уруш ва инқилоблар ушбу мамлакатларни четлаб ўтган ва кам талофат кўришган. Бу ҳам ўз навбатида мамлакатда ижтимоий сиёсат юритишнинг самарадорлигига ўз таъсирини ўтказмасдан қолмаган.

Ўтган асрнинг 30-йилларида мамлакатда ҳокимият социал-демократлар қўлига ўтиши билан бозор муносабатларига асосланган хўжалик юритиш шакллари жорий этилди. Бир вақтнинг ўзида ижтимоий йўналтирилган давлат сиёсати ҳам иқтисодиётда давлат ролини янада аҳамиятли эканлигини кўрсатиб берди ва бугунги кунда давлат иштирокидаги аралаш иқтисодиётни шакллантирди.

Албатта, 2008-2012 йиллардаги жаҳон молиявий иқтисодий инқирози ҳам ушбу мамлакатларга ўз таъсирини ўтказмасдан қолмади. Импортга йўналтирилган маҳсулотларга бўлган талабнинг кескин пасайиб кетиши, ЯИМ ўсиш суръатларининг камайиши, ташқи қарзнинг ортиши, стратегик тармоқларда ишлаб чиқариш кўламининг қисқариши ҳамда молия бозорларидаги вазиятнинг ёмонлашуви скандинавия мамлакатларида ҳам кузатилди. 2015 йилга келиб скандинавия мамлакатлари жаҳон молиявий-иқтисодий инқирозининг салбий оқибатларини бартараф этишга эришдилар. Кичик бизнес ва хусусий мулкчиликнинг самарали йўлга қўйилиши ва рағбатлантирилиши инқирознинг салбий оқибатларини юмшатиш, мамлакатларда ЯИМ ўсиш суръатларини таъминлашга ёрдам берди.

Шундай қилиб кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликнинг йирик бизнесдан мустақиллиги, самарали фаолият олиб бориши ва давлат томонидан доимий қўллаб-қувватланиши натижасида иқтисодий тизимнинг самарали ишлашине таъминлаб берди. Скандинавий мамлакатларининг умумий фаровонлик модели ва унинг инқироз шакроитларига трансформациялашуви ушбу мамлакатларда менежментнинг ўзига хос модели шаклланганлигидан далолат беради.

“Скандинавия мўъжизаси”нинг асосий сабаблари нимада? Бунга қандай эришилди? Аввало бу бошқарувнинг ҳар қандай соҳаларида шаффофлик(транспарент иқтисодиёт), ижтимоий фаровонлик, соғлом рақобат муҳитини яратиш орқали эришилди. Ижтимоий укладлар эса тарихий шаклланган скандинавия менталитетига хос тарзда иқтисодий инқирозларни тезда ҳал қилишга имкон берди.

Скандинавия мамлакатлари давлатнинг фуқаролар ҳаётида қанчалик аҳамиятга эга эканлигининг намунаси десак хато бўлмайди. Ҳар қандай муаммолар, жамиятдаги кўнгилсизликлар, руҳий таъсирлар аввало давлат иштирокида тезда бартараф этилади. Албатта, ушбу тизим бир кунда яратилмаган, бунинг учун кўп йиллар сарфланган. Скандинавия моделининг муҳим жиҳатларидан бири халқнинг миллий менталитети ҳамдир. Тўғри сўзлик, виждонлилик ва меҳнатга бўлган муносабатларда тартиб-қоидага қатъий амал қилиш – уларнинг асосий ютуғидир[64].

Албатта ютуқлар билан бирга айрим камчиликлардан ҳам холи эмас. Буларга қуйидагиларни киритишимиз мумкин:

Нисбатан юқори солиқлар – юқорида таъкидланганидек, солиқларнинг юқорилиги боис скандинавия мамлакатлари аҳолиси жуда катта ижтимоий имтиёзларга эга эка, бепул таълим, мактабгача таълим муассасалари, тадбиркорлик субъектларининг доимий равишда инновацион фаолиятни давлат иштирокида рағбатлантирилиши ва ҳоказолар мавжуд. Бироқ, солиқларнинг юқори ставкаси боис, аҳолининг бир қисми нисбатан

енгил солиқ тизимига эга қўшни мамлакатларга чиқиб кетиши, хорижда тадбиркорлик фаолиятини йўлга қўйиш ҳолати кўплаб учрайди.

Социал сиёсатнинг модернизациялашга муҳтожлиги – албатта, давлатнинг барча ғазнаси мамлакат аҳолиси учун сарфланиши кафолатланган. Мамлакатга қўшни минтақа ва мамлакатлардан кўчиб келаётган мигрантлар сонининг ортиб бориши натижасида давлат бюджетининг катта қисми уларни ҳам ижтимоий қўллаб-қувватлашга сарфланмоқда. Маҳаллий аҳоли эса бегоналар учун давлат ғазнасига маблағ сарфлашни исташмайди ва бундан бўйин товлаш ҳолатлари ҳам содир бўлмоқда.

Иқтисодий ўсиш суръатларининг сустлиги – мамлакатда барқарор ўсиш суръатлари сақланиб қолмоқда, бироқ ЯИМ ўсиш суръати товар ва хизматлар нархларининг ўсишига нисбатан пастлигича қолмоқда.

Меҳнат маҳсулдорлиги деярли ўсиш суръатига эга эмас – аҳолининг 100% бандлиги давлат томонидан кафолатланганлиги, даромадлар даражаси бўйича аҳолининг аксарият қисми тенглиги меҳнат унумдорлиги ва маҳсулдорликнинг ортишини рағбатлантирмайди. Чунки қандай ишлашидан қатъий назар давлат томонидан ижтимоий қўллаб-қувватланади ва бандлиги таъминланади.

Иш ҳақи тўлаш тизимининг замонавий бозор талабларига мос келмаслиги – скандинавия мамлакатларида унумдорлигини оширишга ундовчи ва ишлашга рағбат уйғотувчи ҳақ тўлаш тизими ва иш ҳақи даражаси ҳануз ҳал қилинмаган. Европада энг фаол касаба уюшмалари ҳам иш ҳақлари ўртасидаги адолатли тафовут ва иш ҳақи меъёри бўйича аниқ тўхтамга келганича йўқ.

Скандинавия моделини Ўзбекистон шароитида қўллаш имкониятларига келадиган бўлсак, қатор муаммо ва тўсиқлар мавжуд. Буларга бизнесни юритиш учун қўшимча молиявий маблағ жалб қилишнинг мураккаблиги, имтиёзли банк кредитлари олишнинг қийинлиги (фоиз

ставкаларининг юқорилиги, кафиллик ёки ликвидли гаров талаб қилиниши ва шу кабилар); коррупция даражасининг юқорилиги, ҳудудларда бюрократиянинг сақланиб қолганлиги; иқтисодий судлов тизимининг етарли даражада ривожланмаганлиги. Бундан ташқари мамлакат ҳудудларининг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш даражасига кўра жуда катта тафовутларга эга эканлиги, моддий, молиявий ва бошқа ресурсларнинг нотекис тақсимланганлиги, ҳудудларнинг аниқ фаолият турига ихтисослашмаганлиги сабабли скандинавия моделини қўллаш имконсиз. Шунингдек, меҳнат жамоаларини тартибга солиш, улардаги низоларни бартараф этиш, меҳнат жамоасини самарали ишлаш ва маҳсулдорлигини оширишга ундовчи зарурий механизмлар ҳам етарли эмас.

Ўзбекистонда ҳудудларнинг рақобатбардошлик индекси ва рейтинги шакллантирилмаган ҳамда ушбу индексдан фойдаланиш амалиёти қўлланилмайди. Иқтисодиётнинг қатор тармоқларини давлат иштирокида модернизациялаш, ўз навбатида тармоқ ва ҳудудларнинг инвестицион жозибадорлигини ошириш талаб этилади. Айниқса иқтисодиётнинг хизмат кўрсатиш тармоғларига фаол инвестиция сиёсатини олиб бориш, ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий тафовутларини пасайтириш керак. ижтимоий-иқтисодий жиҳатдан етарли ривожланган, рақобатбардошлик даражаси юқори бўлган ҳудудларда солиққа тортишнинг оширилган ставкасини, депрессив ҳудудларда эса имтиёзли шартлар миқдорини ошириш муҳим вазифалардан ҳисобланади.

7.2. Менежментнинг Швеция миллий модели

Менежментнинг Швед модели “швед социализми” деб аталади. Швед моделига швед иқтисодчиси, Нобель мукофоти совриндори Гуннар Мюрдаль (1898–1987 йй.) асос солган. Г.Мюрдал Стокгольм иқтисодий мактабининг асосчиси, иқтисодий қолоқликни бартараф этишнинг институционал

назариясини яратган. Деярли 70 давомида мамлакат социал-демократлар таъсири остида бўлди. Бу эса ўз навбатида мамлакатда юқори турмуш даражаси ва фаровонлигини таъминлаб берди. Швед моделига кўра:

- жамият аъзоларига юқори яшаш минимумини таъминлаш ва энг зарур бўлган тақдирда моддий ёрдам бериш; камбағалларга айрим имтиёзлар жорий этиш ва моддий таъминоти етарли бўлганларга бекор қилиш;
- фуқароларга қонун чекламайдиган исталган тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланиш имконияти яратиб берилди;
- фуқароларнинг таълим, тиббиёт ва бошқа ижтимоий хизматлардан баҳраманд бўлишлари учун шароитлар яратиб бериш;
- ёлланма ишчилар учун қулай иш шароити яратиб бериш, уларни бозор иқтисодиётининг салбий таъсирларидан ҳимоя қилиш;
- фуқароларни жиноий тажовузлардан ҳимоя қилиш;
- фуқароларнинг давлатнинг ижтимоий-сиёсий тамойилларига мос келувчи сиёсий ҳуқуқ ва эркинликларини ҳимоя қилиш;
- фуқароларни сиёсий тайзиқ ва маъмурий тажовузлардан имоя қилиш;
- ғоявий босимдан холи ижтимоий муҳит яратиб бериш.

Г.Хофстеде индекси асосида аниқланган кўрсаткичларга кўра Германиянинг маданий тафовутлари менежментнинг ўзига хос модели шаклланиши мумкин.

14-жадвал

Швеция менежменти учун Г.Хофстеде индекслари қиймати

Ҳукуматдан узоқда бўлиш	Индивидуализм/ коллективизм	Гендер тафовутлар	Ноаниқликдан қочиш	Келажакка ёндашиш ёки стратегик фикрлаш
31	71	5	29	61

Хорижий тажрибалардан Швед моделига назар ташласак, бу моделга хос хусусиятларнинг бир қанча миллий томонларини кўриш мумкин: булар рационализм, тадбиркорлик, муаммоларни инкилобларсиз, катта сакрашларсиз тинч йўл билан ҳал эта билиш. Швед модели шунга

асосланадики, давлат фирмаларнинг ишлаб чиқариш фаолиятига аралашмайди, меҳнат бозоридаги фаол сиёсат бозор ижтимоий-иқтисодий чиқимларини иложи борича минимум миқдорда сақлаши лозим. Моделнинг яна бир муҳим томони шундаки, хусусий сектор ишлаб чиқаришни максимал ўстириш, халқнинг турмуш даражасини яхшилаш, солиқлар тизими орқали давлат томонидан олинган фойдани иложи борича кўпроқ қисмини аҳолига қайта тақсимлашни назорат қилади. Бироқ бунда ишлаб чиқариш омилларига таъсир кўрсатмаслик керак (тадбиркорлик фаолиятининг эркинлиги эркин рақобат, эркин талаб ва таклиф). Бунда асосан жамоа пул жамғармалари ва инфраструктура элементларига кўпроқ ён босилади. Бу эса ўз навбатида солиқлар ва давлат харажатлари орқали миллий даромадни бўлиниши, истеъмол қилиниши ва қайта бўлиб берилишида давлат роли тобора ошиб боради. Швед моделининг яна бир муҳим жиҳати унинг юқори даражада институтционаллашувидир.

Кўпчилик швед тажрибасини ва услубларини осонгина экспорт қилиш ва уни исталган мамлакатда ҳаётга татбиқ қилиш мумкин деб ўйлайди. Лекин ҳар бир мамлакат ўз миллий анъаналари, дини, тарихига эга ва шуларга қараб иш кўриши лозим. Бундан ташқари кимдир швед модели қотиб қолган ва яқунланган нарса, шведлар энди ҳеч нарса қилмай яшайверишлари мумкин деб ўйлайди. Амалда эса бундай эмас. Юқорида кўрсатиб ўтганимиздек, швед моделида доимо ўзгаришлар содир бўлади, чунки дунёдаги ҳар бир ўзгаришга мос ҳаракат қилинмаса ортда қолиши ҳеч гап эмас. Бироқ швед модели орқали кўп мамлакатлар ўзларига хулоса чиқариб олишлари лозим. Масалан, швед моделининг асосий қисми меҳнат бозоридаги фаол сиёсат тажрибаси бошқа мамлакатлар томонидан қўлланилиши мумкин. Бунинг маъноси шуки: ишсизларга фақат нафақа бериб улкан пул маблағларини сарф қилишнинг кераги йўқ, бунинг ўрнига ишсизларни қайта тайёрлаб, уларнинг малакасини ошириб меҳнатнинг бошқа турларига йўналтиришга қаратилади.

Л. Эрхарднинг «ижтимоий йўналтирилган бозор хўжалиги» концепцияси ва Г.К. Мюрдал концепцияси ўртасида кўпгина умумий жиҳатлар мавжуд десак муболаға бўлмайди.

Бошқарувнинг Швед модели АҚШ ва Япония моделлари каби ўзининг самарадорлигини амалиётда кўрсатиб бера олди. Инсонлар орасидаги тенглик швед меҳнат жамоаси ҳамда мамлакатдаги жамиятнинг ҳам фарқли жиҳатидир. Ўтказилган ислоҳатлар натижасида Швеция даромадлар ва гендер табақаланиши бўйича дунёдаги энг паст кўрсаткичга эга мамлакат ҳисобланади. Бугунги кунда швед парламентида аёллар улуши 42%ни, ҳукуматда -50% ни ташкил этади. Мамлакатдаги 80% аёлларнинг даромади бевосита эркакларга боғлиқ эмас.

Швед корхоналарида бошқарув тизими ўзаро ёрдам, умуминсоний кадриятларга ва инсонларнинг тенглигига асосланган. Бизнес юритишда ҳам жаҳон амалиётида кам учрайдиган ёндашув танланган бўлиб, бизнес, тадбиркорлик ва инсонийлик ўртасидаги мувозанат сақлаб қолинган. Бу ёндашув инсонларнинг моддий эҳтиёжларни қондиришга хирс қўйиши, инсон қадр-қимматини поймол қилинишининг олдини олади.

Швед менежментининг энг муҳим жиҳатларидан бири юқори поғонадан қуйи поғонагача бўлган звенода инсоннинг иш муҳитида тушуниш лозимлигидир. Шу боисдан ҳам барча ишчилар тенг ишлашга ҳаракат қилади. Инсонларнинг меҳнатга муносабати унинг корхонадаги келажагини белгилаб беради.

Корхона раҳбарлари ўз мулкани ўзлари идора қилишни исташади. Менежерлар ва қуйи поғона менежерлари, ишчилар ўртасидаги қатъий бўлмаган иерархия, бошқарувчи мавқеининг сезиларсиз эканлиги ҳам швед менежментининг хусусияти ҳисобланади. АҚШ ва Япония моделларидан фарқли равишда корхоналарнинг ташкилий тузилмалари ҳам норасмий, пухта режалаштирилмаган, аксарият ҳолларда турли томондан назоратни таъминлаб берувчи матрицивий тузилмага эга.

Халқаро даражадаги швед компанияларида хорижий ёки шўъба корхоналар ўртасидаги муносабатлар қатъий бўлмасдан оддий шаклда амалга оширилади. Шу сабабли ҳам қатъий расмий муносабатларни талаб этадиган АҚШ ва Япония моделлари учун бу ҳолат анча тушунарсиз ҳисобланади. Шундай қилиб бошқарув назоратининг жуда суст бўлишига қарамадан самарадорликнинг жуда юқори даражасига эришиш швед моделининг ўзига хос жиҳатларидан бири ҳисобланади.

Швециянинг муҳим жиҳатларидан бири мамлакатдаги кучли брендларга эга бўлиш муваффақият гарови сифатида қаралишидир. Ҳар бир тадбиркор ўз бозор нишасини топа олиши ва фойдага эга бўлиши муҳим ҳисобланади. Бунинг учун энг муҳими мижозлар эътиборига ва содиқлигига эришиш, қулай ишбилармонлик ва бизнес ҳамкорликни йўлга қўйиш муҳим. Турли сегментларга хизмат кўрсатувчи корхоналар охир-оқибат инқирозга учрайди. Айнан шу тамойил менежерлар ва ходимлар ўртасида ҳам амал қилади. Скандинавия кадриятларига кўра корхонада менежер учун содиқ ҳисобланган ходимларни тайёрлаш ва тарбиялаш зарур бўлади.

Швецияда олиб борилган ҳукумат сиёсати туфайли юқори технологиялар соҳасида жуда катта муваффақиятга эришилди. Давлат томонидан телекоммуникация бозорида рақобат муносабатлари ва шартлари белгилаб берилган, шахсий компьютерлар, алоқа линияларини барпо этиш давлат томонидан қўллаб-қувватланади. Мамлакатда АТ соҳасига инвестициялар киритиш ЯИМ 8% ини ташкил қилади. Бунинг натижасида мамлакатда соҳага оид кўплаб дастурлар ишлаб чиқилди ва мамлакат тўлалигича “рақамли бошқарув”га ўтди. Интернет хизматлари мамлакатда электр энергияси ва сув таъминотидан сўнг учинча заруратга айланган.

Швецияда менежментнинг муваффақияти халқнинг миллий стереотипларига ҳам боғлиқдир. Компанияларда жавобгарлик ва масъулият номарказлашган ҳолда бўлиб, барчаси юқори поғона менежерлари ўртасида тақсимлаб берилган. Менежерлар барча вазифаларни котиб(котиба)

ёрдамсиз тўғридан-тўғри ходимлар орқали ўзлари бажаришади. Компания раҳбарияти, ёлланма менежерлар, ишчи-ходимлар ўртасида тўсиқнинг мавжуд эмаслиги, норасмий муносабатларнинг кенглиги, бизнесга жамоавий ёндашиш швед услубининг ўзига хос жиҳатидир. Швед тадқиқотчиларнинг фикрича, ишбилармонлик амалиётида инсонларнинг статуси ва эгаллаб турган лавозими аҳамиятга эга эмас. Шунинг учун ҳам меҳнат жамоаси раҳбарият олдида умуман кўрқувни ҳис қилмайди, самарали ишлаши учун уни жамоа аъзоларига таққослаш шарт эмас. Шахслараро коммуникацияда психологик тўсиқларнинг мавжуд эмаслиги ишлаб чиқариш билан боғлиқ масалаларнинг самарали ҳал этилишини таъминлаб беради.

Иерархиянинг сустиги швед корхоналарида бошқарув даражалари жуда содда, меҳнат жамоаси ўзаро тенгликда олиб қаралади. Менежерларнинг мавқеи, ижтимоий статуси иккинчи даражали ҳисобланади. Аксарият иш жараёни норасмий алоқалардан иборат бўлганлиги сабабли ташкилий тузилмада иерархия аниқ арор топмаган.

Тенглик менежерлар ва ишчи-ходимларнинг корхонада тенг мавқеда қабул қилиниши, норасмий алоқаларнинг кучлилиги, мулоқат ва тушунтириш барча учун мажбурий эмаслиги сабабли тенглик таъминланган. Корхона фаолиятига доир ишларнинг аксарияти норасмий алоқаларда, ортиқча бюрократик таомилларсиз амалга оширилади.

Швед менежменти асосан нормарказлашув тамойилига асосланган. Корхоналарнинг ташкилий тузилмаси вертикал йўналишда энг кам иерархия ва бўлимлар сонига эга. латерал тузилмаларнинг самарадорлиги қарор қабул қилишнинг жамоавийлик тамойилига асосланганликдадир. Швецияда миллий анъаналарга кучли эътибор қаратилади, шу сабабли ҳам корхона ва ташкилотларда муҳим қарорлар жамоа томонидан муҳокама қилиниши керак. Қарор қабул қилишнинг бу тамойили ҳар бир ходимнинг ўз фикрини билдиришига, бошқа томондан қарор вариантларининг кенг таҳлил қилинишига имкон беради.

Швед моделининг етарли даражада самарали бўлишига қарамасдан, хорижий ҳамкорлик ва муносабатларда турли мураккабликларни келтириб чиқаради. Номарказлашув тамойилининг сушт намоен бўлиши узок тарихий илдизга эга, шунинг учун ҳам шведлар юқори мавқе ва обрўга эга ҳамкорларига ҳурмат кўрсатишмайди. Бу ўз навбатида хорижий ҳамкорларга нисбатан катта ҳурматсизлик сифатида қабул қилинади.

Хулоса қилиб айтганда менежментнинг Швед моделининг мувоффақияти кўп жихатдан 1950–60 йиллардаги ижтимоий-иқтисодий ривожланишнинг энг тўғри моделини танлаш билан боғлиқдир. Ижтимоий йўналтирилган иқтисодиёт модели бугунги кунда дунёвий тус олмоқдаки, буни рад этиб бўлмайди. Бу йўналиш нафақат Швеция, балки ЕИ, қолган Скандинавия давлатлари, Исроил, Канада, Хитой, Жанубий Корея, Лотин Америкаси ва Араб давлатлари учун ҳам хосдир.

Ҳақиқатан ҳам ҳар бир давлат ўзининг келиб чиқиш тарихи, иқлим шароити, географик-ҳудудий жойлашиши каби ўзига хос хусусиятларга эга. Шунинг учун бирор мамлакат жорий этиш учун бошқа бирор давлатнинг моделини кўчириб олиш мутлақо нотўғри эканлиги ҳақиқатга мос тушади. Фақат ҳар бир ижтимоий- иқтисодий соҳани ривожлантириш учун турли давлат тажрибаларидан ижобий фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

7.3. Менежментнинг Финландия миллий модели

Финландия бошқарув мактаби – бугунги кунда энг янги ва нисбатан ёш ҳисобланади. Мазкур мактаб асосчилари мамлакатда ўзоқ йиллар мобайнида миллий иқтисодиёт ва корхоналарни самарали бошқариш назарияси ва амалиёти билан шуғулланиб келган Тимо Санталайнен, Эро Воутилайнен, Пертти Поррени, Иоуко Х. Ниссенлар ҳисобланишади. Фин мактабининг асосий ғояси раҳбар фаолиятининг натижавийлигига қаратилган. Бошқарув аввало раҳбар ва унинг қўл остидагиларнинг ўзаро алоқасидан иборат бўлиб,

ташкilotнинг қўйилган мақсад ва вазифаларига эришиш учун моддий ва инсон ресурсларидан самарали фойдаланишга йўналтирилган фаолиятдир. Натижага йўналтирилган бошқарувнинг асосий ғояси шундан иборатки, ҳеч бир ташкilot ўз-ўзига ҳеч қандай қиймат яратмайди, чунки у алоҳида индивид ва гуруҳларнинг муайян натижага йўналтирилган фаолияти ҳисобланади.

Г.Хофстеде индекси асосида аниқланган кўрсаткичларга кўра Финландиянинг маданий тафовутлари менежментнинг ўзига хос модели шаклланиши мумкин (15-жадвал).

15-жадвал

Финландия менежменти учун Г.Хофстеде индекслари қиймати

Ҳукуматдан узокда бўлиш	Индивидуализм/ коллективизм	Гендер тафовутлар	Ноаниқликдан қочиш	Келажакка ёндашиш ёки стратегик фикрлаш
33	63	26	59	66

Натижаларга йўналтирилган бошқарув – ташкilotнинг барча аъзолари томонидан маъқулланган ва белгилаб олинган мақсад ва натижаларни амалга оширишга йўналтирилган бошқарув тизими, ғоялар ва йўналишлар мажмуидир. Бунда аввало хўжалик фаолиятидаги алоҳида вазиятлар, инсонларнинг ижодий фаолияти, шунингдек бошқарув услуби ва усуллари муҳим аҳамиятга эга.

Натижага йўналтирилган бошқарув жараёнида меҳнат мажбурий характерга эга бўлмайди, яъни унинг таркиби, кетма-кетлиги, меҳнат амалга ошадиган макон ва замон фақатгина раҳбар ва ходимлар эришган натижалар орқали асосланди.

Финландия менежерлари эришган муваффақият омиллари қўйидагиларда ўз аксини топган:

– натижаларга эришишга ишонч ва бунинг учун кўп ишлаш зарурлигини онгли равишда англаш;

– ўзига юклатилган вазифалар учун жавобгарликни ҳис қилиши ва хатарли қарорлар қабул қила олиш қолибияти;

– ўзгаришларни қабул қила олиши ва уни ташкилот мақсадлари учун бошқара олишлиги;

– бошқарувнинг шаффофлик тамойилига қатъий амал қилиши, ҳамкорликни қўллаб-қувватлаши ва тезкор қарорлар қабул қила олиши;

– барча вазиятга тайёр туриши;

– ташкилотдаги ўзгаришларни англаш олиши ва улардан самарали фойдаланиши;

– узвий ижтимоий алоқаларни йўлга қўйишга тайёрлиги;

– умумий бошқарувга тайёрлиги;

– ишга ижодий ёндашув;

– ўз-ўзини мунтазам такомиллаштириши, жисмоний ва рухий ҳолатини доимо сақлай олиши;

– вақтдан унумли фойдаланиши;

– ўз-ўзини ва бошқаралрин мотивация қила олиши;

– касбий жиҳатдан маҳоратли меҳнат жамоаси билан ишлай олиши ва бошқара олиши;

– дунёқарашнинг кенглиги.

Фаолиятнинг натижавийлиги куйидаги омилларга боғлиқ:

– технологияларнинг жадал ривожланиши, бошқарувнинг такомиллашуви;

– ташкилий қадриятлар, раҳбарнинг жисмоний ҳолати ва қўл остидаги муносабатларининг доимий ўзгариб бориши;

Натижалар бўйича бошқарувда асосий эътибор ходимларга қаратилади.

Бунинг асосий сабаблари сифатида куйидагиларни кўрсатиш мумкин:

– ҳар бир ходим ишда муваффақиятларга эришишни ҳоҳлайди;

– инсонлар жуда кўп қобилиятларга эга бўладилар;

– аксарият ходимлар масъулиятли бўлишга интилишади ва ишдан мамнун бўлишни ҳохлайдилар;

– инсонлар кўп ўқишни ва доимий равишда ўз билим ва малакасини ошириб боришни истайди;

– ҳар бир инсоннинг ҳали фойдаланилмаган қобилиятлари мавжуд.

Натижага йўналтирилган бошқариш босқичма-босқич амалга оширилади. Бугунги кунда ушбу тизим Финляндиянинг аксарият корхоналарига жорий этилган. Сўнгги йилларда эришилган иқтисодий соҳадаги ютуқлар бунинг самарасидир.

Финляндия – ЕИ энг ривожланган мамлакатларидан бири. Мамлакатнинг устунлик жиҳат аввало иқтисодий жиҳатдан барқарорлиги, сифатли телекоммуникация тармоқлари, умумий инфратузилманинг юқори даражада ривожланганлиги, корхона ва ташкилотлар, олий таълим муассасалари, илмий – тадқиқот марказлари ўртасида узвий алоқанинг мавжудлиги билан ҳам изоҳланади. Айниқса, мамлакат аҳолисининг таълим даражасининг юқорилиги, замонавий технологияларнинг тезда ўзлаштирилаётганлиги ва бизнес юритиш муҳитининг соддалиги билан ажралиб туради.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Капиталистик социализмнинг моҳияти нимада?
2. Скандинавия моделининг ўзига хос жиҳатларини тушунтириб беринг.
3. “Швед социализми”нинг асосий ютуқларини кўрсатинг.
4. Менежментнинг Финляндия миллий модели қандай афзаллик ва камчиликларга эга?

5. Швеция, Финландия учун Г.Хофстеде индекси қандай кўрсаткичларга эга? Жавобингизни изоҳланг.

6. Ҳукуматдан йироқда бўлиш даражаси Скандинавий мамлакатлари учун қандай имкониятлар яратиб беради?

7. Швед моделининг ўзига хос жиҳатларини тушунтириб беринг.

8. Ўзбекистон шароитида менежментнинг Скандинавия моделини қўллашда қандай муаммо ва тўсиқлар мавжуд?

8-БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ОСИЁ МОДЕЛИ

8.1. Менежментнинг Япония модели

8.2. Менежментнинг Корея модели

8.3. Менежментнинг Хитой модели

8.1. Менежментнинг Япония модели

Япон менежментининг асосий хусусиятлари мамлакатнинг миллий ва маданий хусусиятларига боғлиқ холда тушунтирилади, яъни:

1) бир миллатлилик ва жамиятнинг азалий ёпиқ тизим сифатида шаклланганлиги;

2) икки жамият ва диннинг устунлиги;

3) худуднинг кичиклиги, доимий равишда табиий офатлар, қазилма бойликларнинг йўқлиги, хом-ашё ресурсларга бўлган қарамлилик;

4) дзенбуддизм, самурайларга хос урф-одат, уруғ-аймоқчилик, ўзидан катта ёшдаги ва юқори мансабдаги шахслар олдида таъзимда бўлиш;

5) урушдан кейин миллатнинг ягона ғоя асосида бирлашуви, миллий ғурурнинг кучлилиги, бизнеснинг ижтимоий масъулият сифатида қаралиши;

6) бошқарувга оид янги концепция ва усулларга эҳтиёж сезилиши.

7) Японлар замонавий менежментнинг инсоний жихатларни эътиборга олган биринчи бошқарувчилардир. Улар ишлаб чиқаришга барчани жалб этган холда энг кам харажатлар эвазига энг сифатли махсулотлар ишлаб чиқаришни йўлга қўйганлар.

8) Япониянинг бошқарув тизими асосан миллий анъаналарга ва қисман урушдан кейинги Америка оккупацияси таъсири остида шаклланган.

9) Менежментнинг япон модели «биз–бир оиламиз» фаласафасига асосланган, яъни япон менежерларининг асосий вазифаси ишчилар билан яхши муносабатда бўлишга эришиш ва менежерлар ва ишчилар бир оила эканлигига ишонтира олишдир.

10) Япониянинг бошқарув тизими ишчиларнинг фирмани улуғлашга чақирадики, ишчилар фирма учун ўз жонини қурбон қилишга ҳам тайёрдирлар. Японлар тўлиқ меҳнат таътилидан деярли фойдаланмайдилар, иш вақтидан ташқари ишларни сўзсиз бажарадилар ва бу билан ўзларининг фирмага садоқатини юксак намоён этадилар.

11) Бошқарувнинг «Биз–бир оиламиз» фалсафаси япон фирмаларида ишчилар қўнимсизлиги ва ишдан сабабсиз қолишга тўлиқ барҳам беради. Статистик маълумотларга кўра 1000 ишчига атиги 25 кун ишдан сабабсиз қолиш тўғри келади (АҚШда – 343 кун, яъни 14 марта кўп).

12) Жамоавийлик анъанаси уларнинг хулқ-атвorigа ҳам кучли таъсир кўрсатган. Ижтимоий сўровларга кўра японларнинг 70% дўстлари ва яқин кишиларининг ишлари ва турли байрам-маросимларига қатнашишга масъул эканликларини билдиришган (АҚШда– 45%, Англияда– 36%, Германияда– 31%, Францияда– 12%).

13) Япон менежментининг ажралмас қисми умурбод ёки узок муддатга ёллаш тизимидир.

14) Ходимларнинг хизмат ва касб мартабаси энг аввало ёш, иш стажи, кейин эса қолган барча хислатлари эътиборга олинади.

15) Япония фирма ва компанияларида ҳар йили «компания ташкил топган кун» ўтказилади, бу ўз навбатида компаниянинг барча аъзоларининг умумий манфаатга эга эканликларини яна бир бор эслатади[32].

Урушдан сўнг қисқа даврда япон бошқарувчиларининг катта ютуқлари кўпчиликнинг диққатини ўзига тортмоқда. Бу даврда японлар анъанавий бошқаришнинг ташкилий тизимини тубдан ўзгартирдилар[32]. Янги ғоялар билан япон бошқарувига янги ёш вакиллар кириб келди. Булар Хонда, Дойкай, Мацусита, Курата, Исизака, Морита, Ибукалардир. Япон бизнесининг етакчиларидан бири Коносукэ Мацусити бошқариш самарадорлигининг зарурлигига жамоатчиликнинг эътиборини жалб қилиб, шундай деган эди: “Ҳозирги тадбиркорлик ташкилотлари ижтимоий ҳаётни

қўллаб-қувватлашда муҳим ролни бажармоқда. Озиқ-овқат, кийим-бош, уй-жой шароитлари тақсимот натижасида ҳаммага етарли бўлмоқда. Бу ижтимоий мақсадларга эришиш учун ҳар бир корхона тараққиёт ва ишга қобилиятли ҳолатини сақлаши лозим. Биз бошқариш деб атайдиган фаолият тўла сафарбарликни талаб қилади, бунда инсоний тажриба ва интеллект мужассамлашган. Ўзини бошқаришга бағишлаган одам, жуда ҳурматли бўлиб тўла сафарбарлик ва ўз ҳаётини қурбон қилишгача тайёрликни талаб қилувчи масъулиятли лавозимни эгаллайди”.

16-жадвал

Япония менежменти учун Г.Хофстеде индекслари қиймати

Ҳукуматдан узоқда бўлиш	Индивидуализм/ коллективизм	Гендер тафовутлар	Ноаниқликдан қочиш	Келажакка ёндашиш ёки стратегик фикрлаш
54	46	95	92	91

К. Мацуситининг ижодий изланишлари ўзига хос бўлган «Япон бошқариш тизими»ни яратиш билан тугадики, бошқаришнинг бундай япон тизимини, Америка модели эга бўлмаган бир қанча концепциялар белгилайди. Улардан энг муҳими умрбод ёки узоқ муддатга ишга қабул қилиш жараёнидир. Шунингдек, бошқаришда раҳнамо назарий кучли ва амалий қўлланадиган концепцияларга эга бўлиши, жазолаш ва изза қилишга чек қўйиш можарога йўл қўймаслиги, мақсадни аниқ кўриш, эркинлик ҳиссига эга бўлиши керак. Японияда ташкил этилган «Сифат тўғараклари» ҳам улардаги бошқариш услубини бошқалардан ажратиб туради. Бу тўғаракларда оддий ишчидан тортиб, корхона раҳбаригача ижодий ғоялар билан қатнашиши, изланиш ва ташаббускорлик, керак бўлса ўзини қурбон қилиши билан бошқа хорижий, анъанавий бошқаришлардан ажралиб туради.

Бугунги кунда Японияда корхоналарнинг ўзига хос ташкилий тузилмаси кайрацулар ташкил топган. **Кайрацу** –фирма ва компанияларнинг барқарор молия-саноат гуруҳларига бирлашувидир[49]. Япониянинг 100 йирик

фирмасининг 70 таси кайрацу иштирокчисидир. Кайрацуниинг асосий хусусиятлари:

- ўз молия тизимининг мавжудлиги;
- акцияларнинг ўзаро савдоси ва фойдаланилиши;
- йирик ва истиқболли лойиҳаларни амалга оширишда фирмаларнинг ўзаро бирлашуви.

Японияда ишлаб чиқаришнинг узлуксиз тизими жорий этилган бўлиб– канбан деб аталади. Канбан тизими амалий жихатдан мураккаб бўлиб унинг ўзига хос усусиятлари сифатида қуйидагиларни олиб қарашимиз мумкин:

– барча масулотлар ва товарлар истеъмолчига фақат зарур бўлган вақтдагина етказиб берилади ва ўз навбатида хом-ашё материаллар ҳам бир кунда бир неча марта ташиб келтирилади;

– АҚШ компанияларида ТМЗлар бирлиги 10–20 марта алмашинса, канбан тизимида – 50-100 марта алмашинади;

– ишлаб чиқариш заҳираларини имкон қалар камайтириш ишлаб чиқариш муаммоларини аниқлаш ва уларнинг самарали ечимини топиш имконини беради;

Ишлаб чиқариш заҳираларининг кўп миқдорда тўпланиб қолиши ўз навбатида ишлаб чиқариш жараёнида брак махсулотлар, машина ва ускуналарнинг тўтаб қолиши, махсулот сифатининг пасайиши, ишдан чиқиши каби муаммоларнинг ўз вақтида аниқланмаслигин келтириб чиқаради.

Япониянинг сифатни бошқариш тажрибаси ишнинг сифатини ошириш ҳеч қачон тугамаслигини кўрсатади. 1945-йилда Япония вайрон бўлган, саноати тўлиқ ишдан чиққан эди. Бироқ, 1950 йиллардан бошлаб сифатни бошқариш бўйича Американиннг Э.Деминг ва Ж.Журан тажрибалари япон мутахассислари томонидан Япония саноатида муваффақиятли қўлланила бошланди. Э.Демингнинг технологик жараённи бошқариш учун назорат карталари фаол қўлланилган.

Сифатни бошқаришга Япониянинг ёндашуви бир қатор ўзига хос хусусиятларга эга, бироқ қиёсий таҳлил унинг назарий қоидалари жаҳон тажрибаси билан умумий хусусиятга эгалигини кўрсатмоқда. Бу концепция тўлиқ ва тўғри татбиқ қилнган илғор хорижий фирмаларнинг сифатни бошқариш тизимлари бир-бирига ўхшаш, уларни қўллаш ва ривожлантириш механизмларида ҳам умумийлик мавжуд.

Сифатни бошқаришга Япония ёндашувининг ўзига хос хусусиятлари:

- барча бўлинмаларда меҳнат жараёнлари ва натижаларини доимий такомиллаштириш;
- маҳсулотнинг сифатини эмас, балки жараёнларнинг сифатини назорат қилиш;
- нуқсонларга йўл қўйилиш эҳтимоҳни бартараф қилиш;
- олдинги операциядан кейингисига ўтишда юзага келадиган муаммоларни тадқиқ ва таҳлил қилиш;
- «Сенинг истеъмолчинг – кейинги ишлаб чиқариш операциясини бажарувчи» тамойилини илгари суриш;
- бевосита ижрочининг зиммасига меҳнат натижаларининг сифати учун жавобгарликни юклаш;
- инсон омилидан фаол фойдаланиш, ишчилар ва хизматчиларнинг ижодий салоҳиятини ошириш.

“Япон мўжизаси” нинг асосий ғояси — ҳар қандай соҳада илғор технологияларни қўллашдир. Сўнгги йилларда сифатни бошқариш тизимини ишлаб чиқишнинг ўзига хос хусусияти истеъмолчилар ва таъминотчилар билан алоқалар тизимини унинг таркибига киритишдир.

Сифатни навбатдаги ошириш муаммосини ҳал қилиш йўлларини фирмаларнинг раҳбарлари таъминотчилар, ишлаб чиқарувчилар ва истеъмолчиларнинг бир- бирига ишончи ва ҳамкорлигида кўрадилар. Бунда хоҳ таъминотчи ёки истеъмолчи, хоҳ ишлаб чиқарувчида юзага келган

камчиликларни аниқлаш ва уларни қисқа вақтда бартараф қилишга ўзларини масъул деб биладилар.

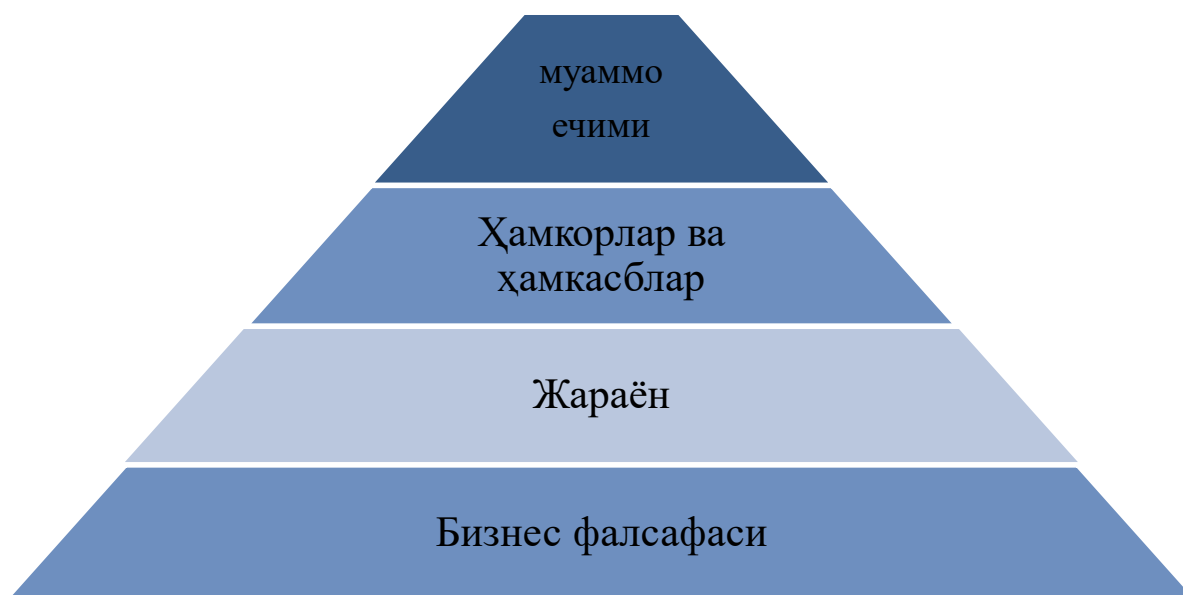
Буюртмачи билан узок муддат ишловчи шахсий пудрат тармоқларини ташкил қилиш амалиёти эътиборга лойиқ. Ҳатто эркин рақобат шароитларида ҳам мазкур тамойилнинг самара бериши Япония фирмаларида исботланган.

Таъминотчиларнинг шахсий тармоғини тузиш буюртмачиларга ҳам жиддий вазифаларни юклайди. Улар сифатни таъминлашнинг амал қилинаётган тизимлари, маҳсулот сифатининг назоратини йўлга қўйиш, ишлаб чиқариш қувватларини модернизациялаш каби ишларда молиявий, техник ва ташкилий ёрдам кўрсатиш орқали пудратчи корхоналар билан боғланган. Бу мақсадда маҳсулот сифати соҳасида таъминотчилар ишларининг ҳофатини, ишлаб чиқариш имкониятлари, ходимларни тайёрлаш ҳамда ўқитишни ўргар иш, етказиб берилаётган маҳсулотнинг сифатига боғхқ бўлган бошқа тадбирларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишни кўзда тутган махсус дастурлар ишлаб чиқилади. Маҳсулот сифатини оширишнинг йўллари ҳамкорликда излашга асосланган таъминотчилар билан ўзаро ишонч муносабатлари мавжуд бўлганда вақт ва воситаларни сезиларли даражада тежайдиган, таъминотчи — фирмадан келаётган материаллар ва детаҳарнинг кириш назоратини ўтказиш учун керак бўлган Японияда кенг тарқалган ўзаро ишонч тизимига ўтиш мумкин.

Япония мутахассисларининг фикрига кўра, ишни мажбуриятлар мантиғини ҳимоя қилишдан эмас, балки маълумотларни тўплаш ва таҳлил қилишдан бошлаш, ҳамкорликдаги изланишлар, жамоанинг қарорларига таяниш керак.

Бугунги кунда Японияда 7 млн кичик корхоналар мавжуд бўлиб, банд аҳолининг 80% и, саноатнинг 40-70% ни ишлаб чиқаради. Бу аксарият тўқимачилик, тикувчилик, эҳтиёт қисмлар, қурилиш материаллари ишлаб чиқаришни ўз ичига олади. Сифатни бошқаришнинг Япон тажрибасини

умумий ҳолда 4 поғонадан иборат модел кўринишида тасвирлашимиз мумкин.



6-расм. Япония корхоналарида сифатни бошқариш модели

Бизнес фалсафаси – Япон корхоналари учун хос бўлган корпоратив маданият бўлиб, жамоанинг фойдани ошириш, жамиятга наф келтиришга интилишларини ифодалайди. Компанияларнинг бизнес фалсафаси унинг миссиясида акс этади. Масалан, “Комацу Бане Когё” компаниясининг миссияси қуйидагича: “Бизнинг юқори сифатли пружиналаримиз мижозларнинг аниқ эҳтиёжи ва уларни ҳар томонлама эъозлаш асосида яратилади”[42].

Жараён – ҳар қандай бизнеснинг муваффақияти энг аввало сифатли ташкил этилган бизнес-жараёнлардан иборат. Япониянинг ҳар қандай компаниясида сифатни таъминлашнинг қуйидаги усулларига доимий амал қилинади:

– хейдзунка – иш фаолиятида доимийликни таъминлаш, яъни ходимларнинг иш юкламаси ҳар доим бир хил сақланиши керак;

– сэйри (керакли ва кераксиз ашёларнинг алоҳида сақланиши) – иш жойи ёки корхонанинг доимий равишда тартибга келтирилганлиги, кераксиз нарса буюмларнинг бўлмаслиги;

– сэитон (тартиб қоида, батартиблик, саранжом-сарипшталик) – иш фаолиятининг батартиблиги бўлиб, зарур нарсаларни тезда топиш ва фойдаланиш имкониятини яратиш;

– сэйсо (тоза-озодалик) – иш жойи ёки корхонада тозалikka қатъий риоя қилиш;

– сэйкэцу (тартиб қоидаларнинг ишлаб чиқилганлиги, стандартизация) – дастлабки учта қоидани амалга ошириш учун шароитларнинг мавжудлиги, қоида ва турли чекловларнинг ишлаб чиқилганлиги;

– Сицукэ (одат тусига айланиш) – ходимларнинг вазифаларни тўлақонли, сифатли ва ўз вақтида бажаришини одат тусига айлантириш.

Ходимлар ва ҳамкорлар – Япон корхоналарида сифатни таъминлашнинг яна бир муваффақият келтирувчи омили ходимлар ва ҳамкорларга стратегик ресурс сифатида ёндашишдир. Японияда корхоналар нафақат иш жойи, балки ходимлар учун уй, оила ҳам ҳисобланади. Шунинг учун ходимлар ўртасида ижобий муҳит, шинам иш жойи, ўзаро ишонч ва садоқат туйғулари шаклланишига алоҳида эътибор қаратилади. “Токио Титаниум” корпорациясида ҳар куни эрталаб “Маҳсулотга сифат, ходимларга меҳнат кайфияти” даъвати янграйди.

Бундан ташқари япон корпорацияларида сифатни таъминлашнинг муҳим омилларидан бири “умрбод ёллаш” тизими бўлиб, “Комацу Бане Когё” корпорациясида энг ёши катта ишчи 74 ёшга кирган[42].

Муаммонинг ечими – Япония компанияларида “далиллар асосида қарор қабул қилиш” тамойили муҳим ҳисобланади. Шунинг учун ҳам иш фаолиятида назорат карточкалари, графиклар, диаграммалар, Исикава диаграммаси, Парето қоидаси критик йўл кабилар кенг қўлланилади. Муаммоларни ҳал этиш узлуксиз такомиллаштиришда ҳам ўз аксини топади.

8.2. Менежментнинг Корея модели

Корея менежменти бошқа миллий моделлардан илғор хорижий амалиётни иқтисодиётнинг барча соҳаларига жорий этиши билан фарқланади. Яъни корея менежменти япония менежментининг энг мукамал элементларини бошқарувнинг барча жабҳаларига тизимли равишда яхлит қўллаган амалиётдир. Бу ўз навбатида корея моделининг ўзига хослиги, мустақил модел сифатида олиб қаралишига асос бўлади.

Г.Хофстеде индекси асосида аниқланган кўрсаткичларга кўра Япониянинг маданий тафовутлари менежментнинг ўзига хос модели шаклланиши мумкин (17-жадвал).

17-жадвал

Корея менежменти учун Г.Хофстеде индекслари қиймати

Ҳукуматдан узоқда бўлиш	Индивидуализм/ коллективизм	Гендер тафовутлар	Ноаниқликдан қочиш	Келажакка ёндашиш ёки стратегик фикрлаш
60	18	39	85	91

Иккала жаҳон урушини ҳам ютқазганлар сафида қарши олган Корея иқтисодиёти жуда ачинарли ҳолга келган эди. ЯИМ ўсиш сурати аҳолининг юқори даражадаги узиш суръатларидан жуда ортда қолиб кетган, қишлоқ хўжалиги хонавайрон бўлган, энг ачинарлиси фойдаланилаётган қазилма бойликларнинг аксарияти мамлакатнинг иккига бўлиниши натижасида Шимолия Кореяга ўтиб кетган эди.

Корея моделини ўрганишга қатор омиллар мавжуд. *Биринчидан*, бу жуда қисқа муддат (30-40 йил) ичида қолоқ аграр жамиятдан индустриал жамиятга тўлиқ ўтишга эришишидир. *Иккинчидан*, иқтисодиётнинг анъанавий тармоқлари(кемасозлик, пўлат қуйиш, балиқ саноати)ни янада ривожлантириш орқали жаҳон даражасида ҳам етакчиликка эришиш, индустриал жамиятнинг энг муҳим тармоғи ҳисобланган юқори технологиялар, биотехнология ва электроника бўйича ҳам етакчи мамлакатга

айланди. Учинчидан, давлатнинг фаол аралашуви, йирик корпорациялар билан давлат-хусусий мулк шерикчилиги асосидаги ҳамкорлик муносабатлари ва қўллаб-қувватланиши иқтисодий ўсишнинг жуда юқори суратларини таъминлаб берди ва Жанубий-Шарқий Осиёнинг қатор мамлакатлари учун “*Осиё йўлбарслари*” атамасини олиб кирди.

– *Ташқи омиллар* – АҚШнинг кенг кўламли иқтисодий ёрдами, хорижий компанияларнинг роли(йникса, япон компаниялари), экспортга йўналтирилган иқтисодий сиёсатнинг устунлиги;

– *Иқтисодиётга давлатнинг фаол аралашуви* – йирик давлат арбобларининг давлат сиёсатига фаол аралашуви, йирик бизнеснинг сиёсий вакиллар томонидан ташкил қилиниши, тадбиркорлик фаолияти ва банкларнинг узвий алоқаси, бошқарувнинг барча даража ва поғоналарида “устоз-шоғирд” тизимининг йўлга қўйилиши;

– *Ресурслардан самарали фойдаланиш* – арзон ва юқори малакали ишчи кучининг мавжудлиги, меҳнат муносабатларини қатъий тартибга солишнинг мавжудлиги

– *Ташкилий маданиятнинг таъсири* – Конфуцианлик анъаналарининг устуворлиги, гуруҳлар гармонияси (гуруҳларда ишлашнинг юқори самара бериши), касбий ва хизмат мартабасига интилишнинг юқорилиги, шахсий карьеранинг муҳим ҳисобланиши.

– *Бизнес йўналиши* – миллий чэболь моделининг устуворлиги, мулкдорлар ва менежерлар ўртасида тадбиркорлик ғояларининг устуворлиги ва патернализм[34].

Кореяда оилавий бизнеснинг ўзига хос шакли “чэболь” жуда кенг тарқалган. Бу молиявий ва маъмурий назорат тўлалигича маълум оилага тегишли бўлган мулк бўлиб, ўрта поғона менежерлари томонидан бошқарилади. Айнан мулкдор ёки юқори поғона менежерлари фаолиятининг сустилиги, оилавий ва қариндошлик ришталарининг кучлилиги сабабли чэболлар жуда катта самарадорликни намоён қилади.

Бундан ташқари Корея менежментининг яна бир муҳим жиҳати коллективизм ва индивидуализм ўртасида жуда мукамал мувозанатнинг сақланганлиги ҳамдир. Осиё халқларига хос бўлган “кучли коллективизм – барчаси жамият манфаатлари учун хизмат қилиши, алоҳида шахс манфаати аҳамиятсиз” эканлигини илгари сурувчи тамойил ва АҚШ таъсирида шаклланган мутлоқ индивидуализм, барча нарса шахсий мақсадлар ва шахсий манфаатлар учун хизмат қилиши лозим” тамойили Корея компанияларининг ҳаёт тарзига айланган. Корея Республикасида энг асосий эътибор корпоратив маданиятга, меҳнат жамоасининг муваффақиятига қаратилган, шу билан бирга меҳнат жамоалари ичида энг маҳоратли, касбий ва хизмат мартабасида улкан ютуқларга эга ходимлар доимий рағбатлантирилади ва улуғланади. Шу сабабли ҳам компанияларда аксарият қобилиятли, билимли ва ўз касбининг моҳир эгалари ишлайдилар[24]

Корея моделининг муҳим жиҳатларидан бири иқтисодиётда бизнеснинг ўзига хос ташкилий тузилмаси чэболлар – хусусий мулкка асосланган йирик оилавий корпорацияларнинг мавжудлигидир. Корея менежменти бугунги кунда бир вақтнинг ўзида “вестернизация” ва “японлашув” жараёнини бошидан кечирмоқда.

1948-1987 йиллардаги ҳарбий диктатура мамлакатда индивидуализм руҳини кучайтирди. Бу даврда Корея тараққиётнинг барча жабҳаларига япон моделини кенг жорий эта бошлади. Кореяда ҳам худди Япония сингари кичик бизнесни қўллаб-қувватлаш кенг тус олди. Экспортга йўналтирилган фаолиятни солиқ имтиёзлари, турли инвестициялар таъсирида йирик экспортга йўналтирилган маҳсулот ишлаб чиқарувчи компаниялар сони ортиб борди. 1980 йилда бошлаб компаниялар кенг миқёсли диверсификациялашув йўлига ўтди ва Японияни дзайбац моделини такрорлади. Япониянинг бевосита таъсири ҳамда конфуцианлик анъаналари корея менежмент услубида қуйидаги тенденцияларга олиб келди:

– мамлакатнинг ташкил топишидан бугунги кунгача бўлган давр мобайнида корей компаниялари сони ва ҳажми ортиши билан бошқарувнинг япон моделига ўхшашлик ортиб борган;

– глобаллашув натижасида Корея компанияларида бошқарув услуги ўзига хос янги услубга конвергенциялашди, натижада ўзига хос миллий бошқарув услуги шаклланди;

– япониянинг “умрбод ёллаш” корейлар томонидан нисбатан енгил мезонлар асосида ташкил қилиниб, ходимлар исталган вақтда ишдан бўшаши, маъқул бўлмаган ёки иш ҳақи қониқтирмаган ҳолларда бошқа ишга ўтиши мумкин;

– юқори поғона менежерлари компания учун муҳим бўлган қарорларни қабул қилишда авторитар услубга асосланади;

Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, японларга нисбатан корейликлар индивидуаллик даражаси юқорироқ. Бундан ташқари юқори лавозимларда ишлашда қариндошлик ришталари муҳим аҳамиятга эга бўлган ҳолда Корея менежментининг ташкилий тузилмаларида индивидуаллик ва иерархия жиҳатлари гуруҳ динамикасини яққол намоён қилмайди. Шу сабабли ҳам Г.Хофстеде тадқиқотларида аксинча, индивидуализм/коллективизм индекси мос равишда 18 (Корея) ва 46 (Япония) га тенг бўлган ҳолда корейда коллективизмнинг кучли намоён бўлиши аниқланган. Шу билан бирга корейда ҳукумат ва аҳоли ўртасидаги масофанинг тарқоқлиги ҳам суст бўлиб, Хофстеде индекси 60 га тенг. Ноаниқликдан қочиш даражаси ҳам жуда юқори, чунки улар ҳар доим ҳам қариндошлик ришталари юқорилиги сабабли исталган нарса ҳақида кўпроқ маълумот олишни маъқул кўришади.

Иерархия даражаси корей ишбилармонлик муҳити учун хос бўлиб, анъанавий конфуцианлик анъаналарига таянади. Ушбу муносабатлар вертикал тузилма сифатида беш турда намоён бўлади: раҳбар – бўйсунувчилар, ота – ўғил, эр– хотин, ака –ука, дўстлар. Бу каби қатъий

иэрархия икки томон ўртасида маълум ижтимоий ва сиёсий мавқени аниқлаш имконини бермайди.

Одатда корейслар мулоқот жараёнида иккинчи томоннинг қандай даражага ёки мавқега эга эканлигини билишга интилади. Бунда асосий мезон иккинчи томоннинг ёши, жинси, маълумот даражаси, касби ва касб мартабаси ҳисобланади.

Иерархия даражасининг кучлилиги корей менежментининг ютуқларидан бири ҳисобланади. Чунки ҳар қандай жамиятда ҳам интизомли ишчи кучи ва бўйсунувчилар, топшириқларнинг муҳокама қилинмасдан бажарилиши, маъмурий ваколатларнинг аниқ белгилаб берилганлиги, ҳеч қандай сабабсиз ротация ва мартабанинг туширилиши бугунги кунда Корейнинг энг барқарор мамлакат даражасига олиб келди. Албатта бугунги кунга келиб қорей менежменти ҳам ортиқча иэрархия самараси боис сиёсий ва бошқарув соҳаларида касбий мартаба, ташаббус ва мжодий ёндашув билан боғлиқ турли инқирозларни бошидан кечирмоқда. Айниқса қобилиятли ёш менежерлар хорижий мамлакатларда осонлик билан рағбар лавозимларида ёки юқори мартабага эришишлари мумкин, аммо Корей менежментида бунинг умуман имконияти йўқ.

Анъанавий тартиб-қоида ва интизомдан четланиш ҳар қандай шароитда ҳам ходим обриси ва нуфузининг йўқолишига олиб келади. Шу сабабли ҳам ходим ёки рағбар қанчалик қобилиятли бўлмасин, жамият ёки меҳнат жамоаси қаршисига чиқа олмайди.

Меҳнат муносабатларида корейслар жуда меҳнатсевар ҳисобланади. Конфуцианлик ҳам инсонларни умр бўйи меҳнат қилишга, интизом ва жамоа бўлиш ишлашга даъват қилган. Айнан бу хусусият корейс жамияти учун “иқтисодий мўжиза” бўлиб хизмат қилди. Айниқса, 1990 йиллар кўчиб келган АҚШ, Россия, Қозоғистон, Ўзбекистон корей диаспоралари ўзининг меҳнатсеварлиги билан ажралиб туради.

Чэболларнинг кенг тарқалганлиги сабабли оилавий анъаналар кўпгина компаниялар даражасига етиб борган. Оилавий анъаналар компанияларда иккитомонлама аҳамиятлидир. Бу бир томондан раҳбар топшириғини муҳокама қилмаслик, сўзсиз бажариш, келгусида иш ҳақини ошириш талаби билан чиқмасликни талаб этса, иккинчи томондан ходимнинг ижтимоий ҳимоясини ҳам таъминлаб беради. Юқори малакали эркак ишчилар компанияда бир умр ишлаши, ижтимоий ҳимоя қилиниши, давлат томонидан кўрсатилмайдиган турли ижтимоий суғурта ва қўллаб-қувватлаш хизматларидан фойдаланиши, ўта жиддий масалалардагина ишдан бўшатилиши мумкинлиги табиий ҳол. Ходимларнинг мобиллик даражаси ҳам юқори бўлиб, узоқ давр мобайнида бўлимдан-бўлимга, филиалдан-филиалга, ҳудуддан-ҳудудга кўчиб юриши мумкин. Агарда менежер компания даражасида бошқа бўлим ёки ҳудудга ишини кўчиргудек бўлса, ўзининг жамоасини ҳам кўчириб кетиши ва худди илгаргидек ишлаши мумкин.

Ходимларнинг хизмат ва касб мартабаси аввало уларнинг иш стажига боғлиқ. Барча ходимлар етарли даражада иш стажига эга бўлиши унинг хизмат ёки касб мартабасининг оширилишини жуда яхши билади. Бу анъана ходимнинг узоқ муддат самарали, барқарор ва ташкилий маданиятга содиқ ҳолда ишлашини рағбатлантиради. Бироқ замонавий Корея амалиётида бу анъанадан четлашиш кўп учрайди.

Корея менежментида давлатнинг роли ҳам жуда катта. Айниқса этатизм шарқ халқларига хос бўлиб, жуда қадрланади. Ҳар қандай шароитда ҳам йирик компанияларда ҳоҳ менежерлар, ҳоҳ оддий ишчилар бўлсин, биринчи даражада давлатга бўйсунитиши афзал билади. Давлатнинг иқтисодиётга ва бошқарувга фаол аралашуви ҳар доим ҳам ижобий деб қаралади ва бу ўз самарасини бермоқда. Мамлакатдаги тартибсизлик, қашшоқлик ҳар доим ҳам давлатнинг камчилиги деб қаралади. Бу анъана ҳозир ҳам сақланиб қолмоқда.

Бугунги кунда замонавий Корея давлатчилиги Ли Мён Бак, Мун Чжэ Ин концепциялари асосланган ҳолда ривожланмоқда. Бу ижтимоий патернализм йўналиши “чжэномикс (J-nomics)” деб ҳам номланади[15,23]. “чжэномикс” давлатчилик анъаналарини сақлаб қолган ҳолда аҳолини ижтимоий-қўллаб-қувватлашни (Корея Республикасида ижтимоий ҳимоя ва суғурта масалалари тўлалигича компаниялар томонидан амалга оширилган), фаол ижтимоий сиёсат ва чэболларнинг сиёсий ва ижтимоий соҳадаги ролини чеклашни илгари сурмоқда. Иқтисодий соҳадаги модернизация тизимли равишда йирик, ўрта ва кичик бизнесдаги бошқарув жараёнларини қамраб олмоқда. Айниқса 2008 йилдан кейинги сиёсий модернизация тенденциялари мамлакатнинг ҳар қандай жабҳада илмий-техник салоҳиятини белгилаб олишга қаратилган. Бунда энг аввало анъанавий саноат тармоқлари (қора ва рангли металлургия, кemasозлик, “ақилли энергетика”) ва юқори технология (АТ, робототехника, нанотехнология, янги авлод электроникаси)ли ишлаб чиқаришни йўлга қўйишни кўзда тутди.

Корея менежментида давлат ролининг ортиб бориши янги иқтисодий йўналишнинг учта муҳим жабҳаларини қамраб олган.

Биринчидан, ёшлар ўртасида ишсизлик даражасини пасайтириш, (бугунги кунда бу кўрсаткич 11% дан юқоридир). 2014-2019 йиллар мобайнида Кореяда давлат хизматлари кўрсатиш бўйича 800 мингдан ортиқ иш ўринлари яратилди, яна 300 минг киши тўлиқ бўлмаган иш билан таъминланди. *Иккинчидан*, кам даромадга эга аҳолини ишсиз ёшлар (18-34 ёш), 5 ёшгача боласи бор ота-оналар ва қашшоқ пенсионерлар кесимида ёш тоифаси бўйича субсидиялаш. *Учинчидан*, мамлакатда чэболларнинг ижтимоий-сиёсий ролини чеклаш. Бунда энг асосийси чэболларнинг юқори поғона раҳбарларининг дахлсизлик ҳуқуқини тўлиқ бекор қилиш, ижтимоий ҳуқуқларини чеклаш орқали давлатнинг устуворлигини таъминлаш. Мазкур масалар охириги ўн йил ичида энг шов-шувли ва жуда мураккаб сиёсий масала

бўлиб келмоқда. Бу аввало ушбу ислохотнинг жамият томонидан тўлиқ тан олинисини ҳам талаб этади.

Шу билан бирга меҳнат муносабатларини тартибга солиш ҳам корей менежментининг оғриқли нуқталаридан бири бўлиб келмоқда. Ишчиларни ёллаш ва ишдан бўшатиш масалаларига давлат томонидан қатъий талабларнинг ишлаб чиқилиши тадбиркорларнинг ўз ишлаб чиқариш фаолиятини оқилона ташкил қилишга тўсқинлик қилмоқда. Мамлакатда инновацион технологияларнинг шиддат билан жорий этилиши ва инновацион ишлаб чиқариш суратлари бу масалага салбий ёндашади. Чунки охириги 10-15 йил ичида меҳнат муносабатлари сабабли Корея Республикасининг глобал рақобатбардошлик индекси 2007 йилда 7 ўриндан 2018 йил 27 ўринга, 2019 йилда эса 28 ўринга тушиб кетди[29].

Кўпчилик тадқиқотчилар томонидан корей менежментининг иерархия, авторитар услуб, кучли марказлашув жиҳатларини алоҳида ажратиб кўрсатишади. Албатта бу айрим компаниялар даражасида, асосон чэболлар мисолида олиб қаралганда тўғри бўлади. Қарор қабул қилишнинг авторитар услуби корейс компанияларининг жуда тез ва қатъий ҳаракат қилишини, лойиҳани узоқ вақт муҳокама қилиш муаммосидан халос қилади. Аммо бу қарорнинг бутун жамоа томонидан тўғри англанишини ҳам талаб этади. Шунинг учун ҳам ходимлар ва раҳбар ўртасида компаниянинг энг муҳим жабҳаларига оид масалалар шаффоф ҳисобланади.

Молиявий қарорларни қабул қилиш марказлашган тартибда амалга оширилади ва юқори поғона менежерлари ташкил қилган маслаҳат гуруҳи томонидан жуда қаттиқ назорат қилинади. Айниқса бу борада “аввал зарар кўриш, кейин эса қоплаш ёки аввал муаммони яратиш, кейин эса ҳал қилиш” тамойили устунлик қилади. Қарор қабул қилишнинг пумми (pummi), услуби японларнинг ринги услубидан келиб чиққан. Бироқ, пумми аввало компанияларнинг барча лойиҳаларини ишлаб чиқишга ҳамда қарор учун

масъулларни белгилаб олишга қаратилган. Қарор қабул қилинган, барча масъулият ва жавобгарликлар марказлаштирилган тартибда ҳам қилинади.

Чэбол тизимида қарорлар компания етакчилари томонидан қабул қилинади. Айниқса, компаниянинг ташкилотчилари қарорларни оила даврасида муҳокама қилишни, эркаклар томонидан ҳал қилинишини маъқул кўришади. Қарор қабул қилишда ҳам инва (inwhn) тамойили устунлик қилади. Бу шуни англатадики, қарор қабул қилишда нафақат компания ходимлари, балки оила аъзолари ҳам тенг ҳуқуқ ва нуфузга эга эмас. Ходимларнинг хоҳиш-истаклари ва эҳтиёжлари менежерлар томонидан доимий равишда ўрганилиб борилади ва ёдда сақланади[55].

8.3. Менежментнинг Хитой модели

Г.Хофстеде тадқиқотлари ўтказилган 23 та мамлакатда кўрсаткичлар умуман иқтисодий тараққиёт билан боғлиқ эмаслиги аниқланган. Айниқса конфуцийлик анъаналари тарқалган мамлакатларда Г.Хофстеде индекси ўртачадан юқори бўлмаган. Аксинча, кўрсаткичларнинг синергия самарасини вужудга келтирувчи “қутб” мавжуд бўлиб, таниқли тадқиқотчи социолог Майкл Хэррис Бонд – «конфуцийлик динамикаси» деб атайди. Чунки Хофстеде тадқиқотларида иштирок этган тадқиқотчиларнинг аксарияти конфуцианлик фалсафасидан беҳабар, ушбу тамойилларнинг инсон ҳаётида бу даражада аҳамиятга эга эканлигини тасаввур ҳам қилишмаган. Г.Хофстеде М.Х.Бонд томонидан аниқланган ушбу кўрсаткични ўз сўровномасига киритишни таклиф қилди ва “*Келажакка ёндашиш ёки стратегик фикрлаш*” индексини киритди[57]. Ушбу индекснинг асосий параметрларига прагматик ёндашув, бир вақтнинг ўзида бир нечта асосли қарор вариантларининг мавжуд бўлиши, рост ва ёлғоннинг ҳар қандай вазиятда турлича комбинациялашуви, ҳар қандай ўзгаришларга тайёргарлик, муносабатларнинг қатъий иерархияси, сабрлилик ва эҳтиёткорона ёндашиш,

шахсий барқарорлик ва қатъийлик. Келажакка ёндашиш ёки стратегик фикрлаш конфуцийлик анъаналарига эътиқод қилувчи барча мамлакатлар учун хос бўлиб, айниқса Хитойда яққол намоён бўлади.

Менежментнинг Хитой моделини тавсифлашда аввало унинг Япония ва АҚШ каби мамлакатлар билан таққослаш зарур. Чунки, АҚШ ва Япония моделлари бошқа моделлар учун ўзига хос “қутб”лар ҳисобланади. Г.Хофстеде индекси асосида аниқланган кўрсаткичларга кўра Хитойнинг маданий тафовутлари менежментнинг ўзига хос модели шаклланиши мумкин.

18-жадвал

Хитой менежменти учун Г.Хофстеде индекслари қиймати

Ҳукуматдан узокда бўлиш	Индивидуализм/коллективизм	Гендер тафовутлар	Ноаниқликдан қочиш	Келажакка ёндашиш ёки стратегик фикрлаш
80	20	50	60	118

“Индивидуализм/коллективизм” индексига кўра Хитой (20) юқори даражада жамоавий маданиятга эга мамлакат ҳисобланади. Умуман олганда Хитойда ҳам Япония, Корея ва бошқа Осиё мамлакатлари каби оила асосий рол ўйнайди. Ишонч ҳосил қилмаган тақдирда Хитойликлар нотаниш ёки қариндошлиги бўлмаган шахслар билан камдан-кам гуруҳда бирлаша олади. Хитой оилавий ришталарга асосланган коллектив жамият ҳисобланади.

Ҳукуматдан узокда бўлиш индекси (80) нинг юқорилиги ваколатларнинг сушт тақсимланганлиги, қатъий вертикал иэрархия муносабатлари билан изоҳланади. хитоёй менежерлари қўл остидагилар билан жуда аниқ белгиланган масофани сақлашади. Раҳбар ва ходимнинг ишдан кейинги муносабатлари, дўстона алоқалар хитой менежменти учун хос эмас.

“Хитой менежменти” айниқса хорижий мамлакатларда жуда таниқлидир. Хитой моделининг шаклланиши узок тарихий даврни босиб ўтган. Тадқиқотчиларнинг фикрича моделнинг муваффақияти қуйидаги учта

вазиятга боғлиқ:

– тарихий давр мобайнида барча иқтисодимй ва ижтимоий муносабатлар давлатнинг сиёсий тузилмасининг ўзгармасдан қолиши билан амалга ошган. Бу ўз навбатида Хитойда кучли марказлашган давлатнинг шаклланишига, бошқарувнинг энг муҳим механизмларининг марказлашувига олиб келди.

– тарихан барча ислохотлар қишлоқларда синовдан ўтган ва ўзини оқлаган тақдирдагина шаҳарларга кўчган. Чунки жуда кўп аҳолини зарурий неъматлар билан таъминлаш аввало қишлоқ хўжалигидан бошланган. Бу эса ўз навбатида ижтимоий соҳадаги ислохотларнинг салбий оқибатларини энг кам даражага олиб келинишини кафолатлайди.

– табиатга нисбатан эҳтиёткорона ёндашувнинг жуда юқорилиги. Хитойда азалдан табиий бойликларни ўғирлаш ёки талон-тарож қилиш қаттиқ жазоланган ва табиатни муҳофаза қилиш миллий ғурур даражасига етиб келган.

Бевосита хорижий инвестициялар – Хитой иқтисодиёти ривожланишининг муҳим омилларидан биридир. Хитой бу борада дунё миқёсида ҳам биринчи ўринда туради. Энг муҳими 80% инвесторлар ҳам мамлакатдан ташқарида яшайдиган Хитой диаспорасига тааллуқлидир. “Хуацяо” – хитой эмигрантлари бўлиб, тайванда (23 млн), Гонконг ва Макаода (7 млн); Индонезияда (7 млн), Малайзия (5 млн), Таиланд (5 млн), Сингапур (3 млн), Филиппин (1 млн) ва ниҳоят АҚШда 13 млн этник хитойликлар яшайди. Шундай қилиб хуацяо сони 64 млн кишидан ортиқ. Улар мамлакат иқтисодиётига АҚШ, ЕИ ва Япониядан биргаликда олгандан кўра кўпроқ инвестиция киритишган.

Менежментнинг хитой моделининг муҳим жиҳатларидан бири ишлаб чиқаришнинг ҳудудий ташкил қилинишидир. Бу Иоганн фон Нейманнинг “Изоляцияланган ҳудуд”, Ф.Перронинг “саноат ҳудудлари” ёки Собик Иттифоқ амалиётида кенг қўлланилган ҳудудий ишлаб чиқариш мажмуалари

(территориально производственные комплексы – ТПК) ни акс эттиради. Бироқ ушбу тузилмалар замонавий тусда бўлиб, саноат маҳсулотларининг ¼ қисмини, экспортнинг 1/5 қисмини етказиб беради. Аксарият фойдаланиш учун яроқсиз ёки қишлоқ ҳудудларида жойлаштирилган бундай корхоналар замонавий жиҳозланган, мураккаб бўлмаган, лекин меҳнатталаб маҳсулотлар ишлаб чиқаради.

Замонавий хитой бизнесининг кўп жиҳатлари, шу жумладан бошқарув соҳасида ҳам миллий маданий омиллар ва конфуцийлик маънавий ахлоқий қоидалари (муҳокама қилмасдан ёдда сақлаш ўзбошимчалик қилмасдан айтилганни бажариш, анъаналарни бузиш эмас, уларга риоя қилиш) устунлик қилади.

Бошқарув амалиётининг муҳим фарқланувчи жиҳатларидан бири ўзаро ижобий муносабатлар – guanxi (гуань-си) йўлга қўйилишидир. Компания раҳбарлари давлат вакиллари, маҳаллий бошқарув, компаниянинг бошқа вакиллари билан ижобий муносабатларни сақлашга ҳаракат қилишади ва шу орқали рақиблар сонини камайтиришга ҳаракат қилишади. Шу орқалигина Хитойда яхши хомашё, бошқа ресурслар ва имтиёзли шартларга эга бўлиш мумкин. Тадқиқотларга кўра, сўровда иштирок этган менежерларнинг 92% и guanxi тарафдори ҳисобланишади. Бироқ, халқ орасида, жумладан бошқа мамлакатлар амалиётида ҳам guanxi ошна-оғанигарчиликнинг бир кўриниши бўлиб, коррупцияни келтириб чиқарувчи асосий манбадир.

Миллий маданий хусусиятлар ва конфуцийлик анъаналари хитой иқтисодиёти тараққиётининг асоси ҳисобланади. Албатта иқтисодий механизмлар ҳар қандай жамиятда ҳам самарали ишламайди, бироқ бунга жуда юқори даражада амал қилинувчи маданий кадриятлар, миллий психология, урф-одат ва анъаналар ҳам муҳим ҳисобланади. “Хитой мўъжизаси”нинг асосий ютуқлари ҳам шундадир.

Хитой менежментининг муҳим жиҳатларидан бири оила жамиятидир. Хитойда оила, қариндошлик муҳим тушунча ҳисобланади. Инсонлар ҳам

аввало эришган ютуқлари, шахсий ҳислатлари билан эмас, балки келиб чиқиши билан характерланади. Оилаларни ахлоқий нормалар ва унинг аъзолари томонидан қабул қилинган тартиб-қоидалар бошқаради. Оила аъзолари оила манфаатлари учун барча имкониятларини ишга солиб ишлайди, ўқийди, оила учун топган нарсасини беради ҳамда оиладан чекланмаган бегараз ёрдам олади.

Оила жамиятининг устунлик жиҳатлари иқтисодиётда оилавий бизнеснинг ҳам доминант ролга эга бўлишини таъминлаб берган. Компанияларнинг барча юқори поғона лавозимларида оила аъзолари ва қариндошлар эгаллайди. Ташкилий масалаларда эса шахслараро муносабатлар муҳим бўлиб, ҳар бир оиланинг ўзига хос маънавий ахлоқий тартиб қоидалари мавжуд.

Хитой менежментининг яна бир муҳим жиҳати ворислилик тамойилининг кучли эканлигидир. Одатда компания бошлиғи ўз фарзандларига, фарзандлар эса набираларга тенг улушларда ўз меросини тақсимлаб беради. Биринчи ҳолатда фарзандларга мерос бўлиб ўтган компания майда-майда корхоналарга бўлиниб кетиши мумкин. Иккинчи даврада эса набираларга келиб компания бутунлай йўқ бўлиб кетади. Аммо амалиётда бундай ҳодиса жуда кам рўй беради. Чунки фарзандлар меросдан ўз улушини ажратиб олишдан кўра қолган аъзолар билар келишган ҳолда компания ишини давом эттиришади, уни ривожлантиришади. Хатто хитойликлар ўз компаниясининг умри набираларга келиб бутунлай йўқ бўлиб кетишига жуда ишонишади. Шу боисдан ҳам компаниянинг яқин 50 йил ичида амал қилиши улар учун муҳим эмас.

Замонавий хитой менежменти Европа ва АҚШ менежментининг акси десак муболаға бўлмайди. Бунинг учун аввало хитой компанияларида бошқарувга оид турли ёндашувларни таҳлил қилиш кифоя:

1. “Хатоликларни тузатиш” тамойили конфуцийлик фалсафасига асосланган бўлиб, бошқарув – бу камчиликларни тузатиш, тўғри йўлга боошлаш ҳамда фақат тўғри бўлган нарсаларни қилишдир.

2. Даврийлик тамойили, ҳар бир раҳбарнинг дунёқараши, акс таъсирларга жавоб реакцияси замон талабларига мос бўлиши керак.

3. Уйғунлик (гармония) тамойили бошқариладиган тизимда барча элементларнинг ўзаро уйғунлигига эришишни англатади. Ҳар бир раҳбар содир бўлган ҳар қандай ўзгариш уйғунликдан четланиш эканлигини ангаши ва ўз вақтида чора қўллаши лозим.

4. Билвосита таъсир кўрсатиш тамойили ташкилотда бирорта ходим ёки раҳбарнинг тўғридан-тўғри низога бориши ёки айбини “юзига” айтишини таъқиқлайди. Хитой компанияларида раҳбар бошқа раҳбарлари ёки ишчиларнинг айбини тўғридан-тўғри ўзига айтмайди, жамоа олдида изза қилмайди, ёки мавжуд муаммоларни тўғридан-тўғри ошкор қилмайди. Мазкур масала хитой анъаналарига хос бўлган маънавий-ахлоқий тамойиллар асосида ҳал қилинади. Ўзини ва бошқараларни хурмат қилиш – хитой жамиятида меҳнатни ташкил қилишнинг бош ғояси ҳисобланади.

5. Олдиндан кўра билишлик тамойили аҳамиятсиз кўринган ҳар қандай масала юзасидан келажакка йўналтирилган қарорлар қабул қила олишни билдиради. Бундай дунёқараш хитойликларни японларга хос фикрлашга тақлид қилишини англатади.

6. Бошқарувнинг ахлоқий тамойилларига бўйсунушнинг мажбурийлиги.

7. Бошқарувда табақалашув, турли анъана ва урф-одатларга риоя қилиш. Бу нафақат хитойда, балки барча Осиё мамлакатларида ҳам мавжуд бўлиб, қуйи поғонадаги ходимлар юқори поғонадагиларни хурмат қилишга мажбурлиги, ишда ҳам турли анъана ва урф-одатларга риоя қилиш шартлигини англатади.

8. Шахсий ёндашиш тамойили. Хитойда ходимларни танлаб олишда ҳар бир лавозим учун айнан зарурий билим ва малакага эга ёки шу ишни бажара оладиган “табиатан мутахассис” ходимларни жалб қилиш қатъий талаб ҳисобланади.

9. Шахсий жавобгарлик тамойили ходимлар ва менежерлар компаниянинг нуфузи ва намуна бўлиши учун шахсан жавобгар бўлишини англатади.

10. Оилавийлик тамойили бошқарувнинг асосида “оила” бўлиши, менежмент – “оилани бошқариш” ғоясига асосланишини англатади. Бу япон менежментида ҳам мавжуд бўлиб, “компания – оила” тамойилига уйғунлашиб кетган.

11. Жазо ва мукофотлашнинг холислиги аниқлиги. Хитойда, жумладан Шарқий Осиё мамлакатларида азалдан ходимларни мукофотлаш ва жазолашнинг мукамал тизимга солинган тўплами ёки қонунлар мажмуи мавжуд.

12. Вазиятнинг моҳиятига тўғри баҳо бериш тамойили мураккаб вазиятларда ҳар қандай муаммонинг “таянч нуқтаси”ни аниқлай олиш ва тўғри баҳолашга асосланган. Шу орқали вақтдан ютқизиш, моддий ва маънавий зарарларнинг олдини олиш мумкин бўлади[49].

Хитой менежменти, корпоратив маданиятининг муҳим жиҳатларидан бири уйғунлик(гармония) ва яхлитлик (холизм) ҳисобланади. Меҳнат жамоасида барча ходимлар ва ишчилар ўзаро уйғунлашган ижобий муносабатларни йўлга қўйишади, компания эса яхлит организм сифатида қаралади.

Хитой менежменти кўп жиҳатдан япон моделига ўхшаб кетади. Айрим жиҳатлари эса айнан ўхшаш. Конфуцианлик анъаналари асосида хитой менежмент моделини назарий жиҳатдан асослаш таниқли олим Чэн Чжунъин томонидан ишлаб чиқилган бўлиб “оқилона бошқарув”нинг куйидаги муҳим жиҳатларини қамраб олган:

1. Мавҳумлик, ғоя ва янги тушунчаларни амалиётга татбиқ эта билиш.

2. Холислик, бошқарувнинг ҳар қандай элементиға нисбатан ўз фикрини холис билдириш.

3. Механик ёндашиш. Табиат ва жамиятдаги барча объектлар тизимдан иборат эканлиги ва аниқ ва аниқ бўлмаган қонунлар асосида бошқарилишини англаш.

4. Дуализм. Қарама-қарши кучлар қонуни, табиат ва жамиятда бирламчи ва иккиламчи хусусиятларнинг мавжудлиги, онг ва интуициянинг иккиламчи эканлиги.

5. Мутлоқлик: бошқарувнинг мутлоқ характерға эға бўлиб, дедуктив, чиқзиқли моделға эға бўлган ҳолда бир йўналишға йўналтирилганлиги.

Чэн Чжунъиннинг фикрича, хитой менежменти конфуцианлик анъаналарига асосланган ҳолда “инсонпарвар бошқарув” ҳисобланади. У шунингдек, қуйидаги жиҳатларни ҳам ўз ичига олади:

1. Аниқлилик. Менежментнинг объекти ўта юқори даражада аниқланган шахслар жамоаси ҳисобланади.

2. Субъективлик. Менежерлар инсон фаолиятиға оид функцияларидан ортиқроқ нарсаға қодир эканлигиға урғу бериш ва шунга ҳаракат қилишни кўзда тутуди.

3. Органицизм: бошқарув бевосита мураккаб тузилмаға эға ва яхлит ҳолдаги тирик организмларға йўналтирилганлигиға урғу бериш.

4. Холизм. Табиат ва жамиятнинг яхлит тизим сифатида қаралиши инсон фаолияти билан уйғунлашганлиги.

5. Релятивизм. Инсонларнинг эркинлиги ва фикрини ҳурмат қилиш, ўзаро муносабатларни йўлга қўйиш [72].

Хитой компанияларининг бошқарув стратегиялари ҳақида сўз кетар экан, Чэн Чжунъин хитой менежментининг қуйидаги 4 та иерархияда акс этишини кўрсатиб ўтади.

Қуйи поғона “қўллар” (“менежмент”, “манипуляция”, “маневр” каби сўзларга қаратилган бўлиб, лотинча “manus – қўллар ёрдамида бошқариш” маъносини англатади), яъни инсоннинг энг асосий қуроли эканлигига урғу берилмоқда. Бу поғона коммуникацияни шакллантирувчи вазифасини ўтайди ва бошқарувни барча зарурий ахборот, ташкилий шакл ва техник воситалар билан таъминлаб беради.

Иккинчи поғона – “қобилиятлар”, ташкилотнинг тартиб-қоидалари мажмуи, корпоратив маданиятини ўз ичига олади. Мазкур поғонада ташкилотнинг барча ғоя ва билимлари шаклланади ва ҳар қандай шароитла ҳам самара бериш бермаслиги таҳлил қилинади. Хитой ёзма манбаларида Сунь Укун – “маймун ақли” атамаси кенг қўлланилган. Бу шуни англатадики, маймун каби ҳар қандай оғир шароитда ҳам тезкорлик билан фикр юритиш зарурлиги уқтирилади.

Учинчи поғона – “ташкилот юраги”, яъни хитой анъаналарига кўра ушбу поғонада ташкилотнинг онги ва функционал вазифалари(қўл-оёқлари), миссия (ҳиссиётлари) жамланади. Барча бошқарув тамойилларига бўйсунуш амалга ошади.

Тўртинчи поғона ғарб менежменти учун хос бўлмаган асосий элемент “донишмандлик” поғонаси бўлиб, ташкилотнинг ўз “йўли(дао)” белгилаб олинади. Ташкилотнинг “йўли” тизимли тафаккур, онгнинг юқори даражаси, энг янги ғоя ва фикрларни ўзида қамраб олади.

Хитой ва Европа менежментини таққослама тадқиқ қилган таниқли мутахасси Фань Сигуй бугунги кунда хитой менежментининг тўлақонли мустақил модел сифатида шаклланишида қуйидаги муаммолар тўсиқ бўлаётганлигини билдиради:

1. Хитойда сиёсий ва ташкилий муносабатларнинг юқори даражадаги “умумий инсонпарварлик” йўналиши менежментининг институционал асосларини тан олинмаслигини ҳамда етарлича баҳо берилмаслигига олиб келмоқда. Айниқса Хитойда “инсонни инсон бошқарса, жаҳолатга йўл

очилади, тартиб-қоида бошқарса, зерикиш ҳукм суради” анъанаси конфуцианлик тамойилларининг институционализм тамойилларига зид бўлиб қолишини рағбатлантормоқда.

2. Анъанавий хитой бошқарув таълимотларида менежерларнинг ижодий салоҳиятини ошириш кўпроқ харизматик характерга эга бўлганлиги боис, хўжалик фаолиятининг жамият ва иқтисодий ҳаётда бўлаётган жараёнларга тезда мослашиш имконини берувчи миллий ва маънавий кадриятлар жуда кам.

3. Анъанавий конфуцианлик таълимоти замонавий шароитларда жуда кўп ўзгаришларга учраган ҳолда сунъий равишда тиклашга ҳаракат қилинмоқда, айниқса, назарий ва академик даражада бунинг кучайиши, замонавий менежмент назарияси ва амалиётининг хитой моделида тўлақонли акс этишига тўсқинлик қилади.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Япония менежмент моделининг ўзига хос жиҳатларини тушунтириб беринг.

2. Японияда бизнесни ташкил қилишнинг кайрацу модели нима?

3. Корея менежменти бошқа миллий моделлардан фарқли ва ўхшаш жиҳатларини тушунтириб беринг.

4. Японияда давлат бошқарувини ислоҳ қилишга қаратилган “Абэномика” сиёсатининг тушунтириб беринг. Замонавий Япония учун қандай аҳамиятга эга.

5. Корея Республикасида бизнесни ташкил қилишнинг чэбол модели нима?

6. Кореяда давлат бошқарувини ислоҳ қилишга қаратилган “чжэномикс” йўналишининг моҳиятини тушунтириб беринг. Замонавий Корея республикаси учун қандай аҳамиятга эга.

7. Хитой менежмент моделининг ўзига хос жиҳатларини тушунтириб беринг.

8. Хитой менежменти учун хос бўлган “конфуцийлик динамикаси”ни тушунтириб беринг.

9. Хитой ишбилармонлик амалиётидаги guanxi (гуань-си) тамойилининг афзаллик ва камчилик жиҳатларини кўрсатиб беринг.

10. Хитой компанияларида бошқарувнинг “оқилона бошқарув” тамойили қандай йўналишларни ўз ичига олади?

11. Ўзбекистон шароитида менежментнинг Япония моделини қўллашда қандай муаммо ва тўсиқлар мавжуд? Хитой моделини-чи? Корея менежментини қўллашда-чи?

ГЛОССАРИЙ

Абэномика (Абэномика / Abenomics) – Япония бош вазири Синдзио Абэ томонидан илгари сурилган иқтисодий концепция бўлиб, Япониянинг янги иқтисодий тараққиётини, АСЕАН мамлакатлари ва Россия ўртасидаги савдо-иқтисодий ҳамда меҳнат муносабатларини ривожлантириш асосида Япониянинг стагнациядан чиқишини кўзда тутувчи иқтисодий курс.

Антропологик ёндашув (антропологический подход/ anthropological approach) – инсоннинг кишилиқ жамияти ва бутун ҳаётини соҳаларидаги фаолияти натижаси.

Асосий кўникмалар (Основные компетенции/ Core competency) – хизматларни кўрсатишда бизнес учун энг муҳим ҳисобланган аниқ омиллар ва шахсий ҳислатлар, уқувлар.

Билим малака ва кўникмалар (знаний, умение и навыки/KSAs) – ишда зарур бўладиган билим, малака ва кўникмалар.

Билимларнинг алмашинуви имконияти (конвертируемость знания/ Convertibility of knowledge) – халқаро компанияларда мавжуд туб қадрият, билим ва малакаларнинг бошқа миллий маданият, фадрият ва билимларга алмашинуви билан изоҳланади. билимнинг конвертациялашуви соҳа бўйича малакали мутахассислар орқали ҳал қилинади.

Гендер тафовутлар(гендерные различия / masculinity versus Femininity MAS) – анъанавий тарзда эркеклар ва аёллар ўртасидаги тенгсизликнинг жамиятдаги қадриятларни, уларни жамият қай тарзда қўллаб қувватлашини белгилаб бериши.

Гуанси (гуань-си / guanxi) – хитой ишбилармонлик амалиётида ошнаноғанигарчиликнинг бир кўриниши. Асосан лоббизм мақсадларида қўлланилади.

Дидактик ёндашув (дидактический подход/ didactic approach) – маданият инсонларнинг сифат кўрсаткичи бўлиб, авлоддан-авлодга мерос бўлиб ўтади ва бошқа аъзолардан ажралиб туришини таъминлайди.

Индивидуализм (индивидуализм/individualism) – инсонлар ўртасидаги муносабатларнинг нисбатан индивидуал турмуш тарзига интилишга мойиллиги.

Институт (институт / Institute) – бу жамият аъзолари ўртасидаги ўзаро муносабатларни белгилаб берувчи расмий қоидалар ва норасмий нормалар тизими.

Институционализм (Институционализм/ Institutionalism) – иқтисодий назариясининг асосий урғу институтларга қаратилган йўналишидир. Институт аввало хулқ-атвор қоидалари мажмуи, нормалардан иборат бўлиб, муайян гуруҳлар доирасини кўзда тутди.

Инструментал қадриятлар (инструментальные ценности/ Tool values)– инсонларнинг пировард қадриятларга эришиш учун қўллайдиган хулқ-атвор шакллари ҳақидаги тасаввурлари.

Ишбилармонлик муносабатлари (деловое общение/ business communication) – корхоналар томонидан шакллантириладиган ҳамда мунтазам равишда такомиллаштириб бориладиган алоқалар мажмуи. Ишбилармонлик муносабатлари корхона ва унинг ҳамкорлари ўртасида ахборот, тажриба, хулқ-атвор, маданий қадриятлар алмашинувининг соддалашувига олиб келувчи жараён. Коммуникациянинг ўзига хос тури сифатида узоқ муддатли ҳамкорликни таъминлашга хизмат қилади.

Қадрлилик (Значение/ Value) – хизматларнинг сифат, баҳо билан ўзаро боғлиқлик.

Келажакка ёндашиш ёки стратегик фикрлаш даражаси (стратегическое мышление/long-term Orientation, LTO) – жамиятдаги маданий ёндашувнинг вақт бўйича вазияти бўлиб, қисқа муддатга йўналтирилган маданиятларда анъаналар, урф-одатлар қадрланади ва вақтнинг катта қисми ўзаро муносабатларни шакллантиришга қаратилишидир.

Келишувлар иқтисодийети (экономика согласие / consent economy) – “институционал тизимчалар” ёки “дунёлар”, инсонлар ўртасидаги ўзига хос мувофиқлашув – келишув ва инсонлар хатти-харакатини тартибга солувчи

Кайрацу (Кайрацу/ keyretsu) – Японияда фирма ва компанияларнинг барқарор молия-саноат гуруҳларига бирлашуви.

Коллективизм (коллективизм / collectivism) – Инсонлар ўртасидаги муносабатларнинг жамоа бўлиш ҳаракат қилишга мойиллиги.

Маданий билимлар (культурно обусловленное знание / Cultural knowledge) – менежернинг турли маданий тафовутлар, маданиятга оид технологияларни билиши.

Маданий технологиялар (Кросс-культурные технологии/ Cross-cultural know-how) – бу маданиятлараро коммуникация жараёнида турли ташкилий билим ва малакаларни бошқалари билан уйғунлашувини таъминлаб берувчи кўникмалардир. Маданиятга оид технологиялар ҳар бир менежернинг шахсий тажрибасида намоён бўлган ҳолда турли ноаниқ вазиятларнинг олдини олишга имкон беради.

Маданият (Культура/ Culture) – ижтимоий тизимнинг марказий компонентларидан бири бўлиб, ресурсларни, меъерий установакаларнинг коммуникацион воситаларни ўз ичига олади. Маданият серқирра тушунча, унинг асосий функцияси – кишилар ҳаёти ҳамда уларни умумлаштириб турган турли гуруҳларни, ижтимоий институтлар фаолиятини муайян мантиқий тизимлашдан иборат.

Маданиятлараро коммуникация (кросс-культурная коммуникация/ Cross-cultural communication) – турли маданий тафовутларда мавжуд, тилга оид, маданий, иқтисодий, ижтимоий, миллий, семиотик, маъмурий ва шу каби тўсиқларни бартарф этишга қаратилган жараёндир. Унинг асосий вазифаси самарали мулоқотни таъминлашдир.

Маросим (Ритуал/ Ritual) – ташкилотдан ташқарида ўзининг ташкилотга тааллуқли эканлигини ва ўзига хослигини сақлаб қолишга қаратилган рамзий ҳатти-ҳаракатлар.

Менежмент тили (язык менеджмента/ Language of management) – компаниянинг муайян тил кесимида ишлаб чиқилган вербал ва новербал, расмий ва норасмий мулоқот атамалари мажмуи бўлиб, бошқарув вазифаларини ўз вақтида бажаришга, бошқарув самарадорлигини оширишга хизмат қилади.

Меъёрий ёндашув (нормативный подход/ standard approach) – маданиятнинг жамиятда инсонларнинг хулқ-атворини тартибга солувчи турли тартиб-қоида, таъқиқ ва чекловлар мажмуи эканлигидир.

Моноактив маданият (моноактивная культура/ monoactive culture) – бу ўз ҳаётини фаол режалаштирувчи, муайян вақт давомида айнан бир иш билан шуғулланувчи маданиятлар

Мулти-маданий менежмент (кросс-культурный менеджмент/ Cross-cultural management) – менежментнинг маданиятлараро муносабатларни тартибга солишга қаратилган йўналиши. Одатда компаниянинг ижтимоий-сиёсий фаолияти бўлиб, бу турли маданий қоришмалар(фузия), “маданий тафовутлар”ни бошқариш сифатида ҳам қаралади.

Муҳим кўникмалар (полное, сырое знание/ Thick knowledge) – халқаро менежернинг тор соҳага оид билим, малака ва кўникмалари.

Муҳит (атмосфера /atmosphere) – ишбилармонлик ва шахслараро муносабатларда шахсий тажриба ва кутиш натижасида юзага келадиган шарт-шароитлар.

Неоинституционализм (Неоинституционализм / Neoinstitutionalism) – анъанавий институционализмнинг замонавий иқтисодий таҳлил ва фанлар доирасида кўриб чиқишга асосланган.

Ноаникликдан қочиш даражаси (убегание неопределенности/ Uncertainty Avoidance UAI). Жамият яъзолари ноаниклик ва икки ёқлама фикрлаши.

Норма (Норма / Norm) – институционал муҳитда индивидларнинг ўз танловини амалга оширишда фойдаланиладиган асосий элемент

Объектив маданият (объективная культура/ objective culture) - инсоният тараққиёти давомида яратилган ва эришилган билимлар, неъматлар, дин, санъат ва бошқа инсоний моддий ва маънавий қадриятлар каби маданият намуналари.

Патоинституционализм (Патоинституционализм / Patoinstitutionalism) – институционал тизим ва институтларнинг ўзида вужудга келаётган патологик жараёнларни ўрганишга қаратилади.

Полиактив маданият (полиактивная культура/ polioactive culture) – киришимли, серғайрат, меҳнатикаш, жуда кўп вазифаларни бажара оладиган, иш режимида риоя қилмайдиган, асосан қизиқарли ишлар билан шуғулланувчилар.

Психологик ёндашув (психологический подход/ psychological approach) – маданият инсонларнинг жамиятдаги тартибга солинган психологик ҳатти-ҳаракати ва тафаккуридир.

Реактив маданият (реактивная культура/ Jet culture)– хурмат-иззатли, эътиборга ўч, мулойим, сукут сақлашни хуш кўрадиган ва шеригини хурмат билан тинглай оладиган ва ўта эҳтиёткор гуруҳлар қиради.

Социологик ёндашув (социологический подход/ sociological approach)– маданиятнинг ғоялар, мафкуралар, ижтимоий ҳаёт тамойиллари сифатида қаралиши ҳамда инсоннинг ижтимоий жиҳати эканлиги.

Субъектив маданият (субъективная культура/ Subjective culture) – индивиднинг объектив маданият элементларини ўзлаштириш ва уни ривожлантиришга қаратилган ҳатти-ҳаракатлари.

Тарихий ёндашув (исторический подход / historical approach)– маданиятнинг кишилик жамиятининг тарихий шаклланган тажрибаси, тартиб-қоидалари мажмуи бўлиб, авлоддан-авлодга ўтиб боришини англатади.

Тармоқланиш (выстраивание сетей / Networking) – халқаро компаниянинг бозор шароитларига мослашиш мақсадида зарурий ахборотларни янги ташкилий тузилмаларга узатиши билан изоҳланади. самарали тармоқланиш бизнеснинг ёки маданий муносабатларнинг муайян йўналишга ихтисослашувини таъминлайди.

Терминал қадриятлар (терминальные ценности/ Terminal values) – ўзимиз интиладиган мақсадлар ва ҳолатлар ҳақидаги фикр.

Тил (язык/language) – маданиятнинг сақланиши, ривожланиши ва мукамаллашувини таъминловчи восита эканлиги.

Тромпенаарс дилеммалари (дилемма Тромпенаарса / Trompenaars's dilemm)барча маданиятлар ҳал этилиши лозим бўлган айрим дилеммалар билан ўзаро ўхшаш ҳисобланишини, тўлиқ ёки қисман тафовут қилиши мумкинлиги.

Умумий билим, малака ва кўникмалар (общее знание /Common knowledge) – халқаро компаниянинг муайян бўлими, филиалидаги ахборотнинг бошқа бўлим ва филиалларга интерактив алмашинуви бўлиб, барча учун тушунарлилик характерига эга бўлади. Умумий билимлар трансмиллий компанияларнинг ўзига хос “мулоқот тили” ҳисобланади.

Умумий мулоқот тили(общий язык/ common language) – халқаро компаниянинг муайян бўлими, филиалидаги мулоқот тили бўлиб, бир вақтнинг ўзида нафақат сўзлашувни, балки маданият, қадрият ва хулқ-атвор алмашинувини ҳам таъминлаб беради.

Хилма-хилликни бошқариш (управление разнообразием /Diversity management) – компаниянинг турли миллий, маданий, этник, гендер ва

иркий тафовутларни умумлаштириш ва самарали бошқаришга қаратилган фаолиятидир.

Ҳошиш-истакларнинг такрорланиши ва сабрлилик (снисходительность и сдержанность / Indulgence versus Restraint/IVR) – айрим жамият аъзоларининг бир лаҳзалик эҳтиёжари ва хошиш-истакларини рўёбга чиқариш даражаси юқори бўлади.

Ҳукуматдан узоқ бўлиш (лестница иерархии/power distance PDI) – Ҳукумат ва халқ орасидаги келишув даражаси ёки турли хил бошқарувчи тизимларда юқори мавқеини эгалловчилар билан жамият аъзолари ўртасидаги келишув.

Хулқ-атвор (поведения/ behaviours) – инсонларнинг кундалик феъл-атвор, ўзини тутиш қоидалари, ўзаро муносабатларни тартибга солувчи энг асосий регулятор эканлиги.

Чекланган кўникмалар (ограниченное, фрагментарное знание / Thin knowledge) – халқро менежернинг ўз мутахассислиги доирасида талаб этиладиган энг қуйи даражадаги билимлар мажмуи.

Чжэномикс (чжэномикс/J-economics) – Кореяда давлатчилик анъаналарини сақлаб қолган ҳолда аҳолини ижтимоий-қўллаб-қувватлашни фаол ижтимоий сиёсат ва чэболларнинг сиёсий ва ижтимоий соҳадаги ролини чеклашни илгари сурувчи иқтисодий йўналиш.

Чэболь(чэболь/ chobols) – Кореяда молиявий ва маъмурий назорат тўлалигича маълум оилага тегишли бўлган мулк.

Эконометрик моделлар (Эконометрические модели/ Econometric models) – мураккаб математик формула ва муносабатлар бўлиб, кўп даражали регрессия тизими шаклидаги статистик маълумотлар тўпламларни ўз ичига олади ва прогнозлаштиришда кенг қўлланилади.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида” ги ПФ-4947-сонли Фармони. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й., 6-сон.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида”ги Қонуни, 1998 йил 28 август.
3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” ни тасдиқлаш тўғрисида қарори, 1998 йил 28 август.
4. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1998 йил 5 январдаги “Узлуксиз таълим тизимини дарслик ва ўқув адабиётлари билан таъминлашни такомиллаштириш тўғрисида”ги 4-сонли Қарори.
5. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Ўқув дастурлари, дарслик ва ўқув қўлланмаларни қайта кўриб чиқиш ва янгиларини яратиш бўйича Республика Мувофиқлаштирувчи комиссиясини тузиш тўғрисида”ги 2000 йил 29 майдаги 208-сонли қарори

Асосий адабиётлар

6. Базавлукская Л.М. Сравнительный менеджмент. Учебное пособие – Изд-во «Цицеро».- Челябинск: 2017– 97с.
7. Qosimova D. Menejment nazariyasi. Darslik. Toshkent, “Iqtisod-moliya” nashriyoti, 2011.-254.
8. P.C.Муратов. “Халқаро менежмент”. Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2011, – 428 б.
9. Nazarova G.G’., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Axmedov I.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. /prof. A. Sh. Bekmurodov tahriri ostida (darslik), TDIU, 2011 y. 191 bet
10. Пивоваров С. Э., Максимцев И. А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. — СПб: Питер, 2008. 480 с
11. R.I.Gimush, Matmurodov F.M., E.A.Shamurzayev. Xalqaro menejment. O’quv qo’llanma. TAQI, 2007 y. – 137 b
12. Холден, Найджел Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента: Учеб пособие /Н.Дж. Холден; Пер с англ. Под ре. Проф. Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 384 с.
13. Садохин А.П. Межкультурная коммуникация: Учебное пособие. (В пер.). М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2004. - 288 с.
14. Международный менеджмент / Под ред. С.Э.Пивоварова, Л.С. Тарасевича, Майзеля А. И. – СПб: Питер, 2001. – 576 с.

15. Федоровский А.Н. Республика Корея: опыт поставторитарной модернизации. – М.: ИМЭМО РАН, 2017. – 39 с. 23-бет.
16. К.М.Ибодов. Монополияга қарши бошқарув назарияси. Ўқув қўлланма. Тошкент. Т.; “IQTISOD-MOLIYA” нашриёти, 2020 йил. – 338 бет.
17. К.М. Ibodov. Turizmda marketing. – O’quv qo’llanma. Toshkent., Т.: “Fan va texnologiya” nashriyoti, 2019 yil.— 356 bet.
18. Б.Х.Тўраев, Х.И.Турдибеков, К.М.Ибодов, Ш.М.Исломов, В.Бердикулов. Меҳмонхона хўжалигида хизматлар сифатини бошқариш. Ўқув қўлланма. Тошкент. Т.; IQTISOD-MOLIYA нашриёти, 2020 йил. – 382 бет.
19. Тоффлер Э. Третья волна: Пер. с англ./Э. Тоффлер. –М.:ООО Издательство АСТ, 2004. -С.117.
20. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль; пер. с англ. – М.: Контроллинг, 1992. – 112 с.

Илмий мақолалар, монография

21. A Review of Comparative Management theory & Methodology //С. Bülen T Aybar. İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, С:20, S: 1-2, / Nisan-Kasım 1991 67-80
22. Boddejn Jean & Nath Raghu, "Comparative Management Studies: An Asscssment", Management International Review, 1970 #1, pp: 3-11. Davis Stanley, "Comparative Management: Organizational and Cultural Perspectives", Prentice Nail , Englevraod Cliffs, NJ, 1971.
23. Carla I. Koen. Comparative international Management copyright 2005 by McGraw-Yill Education (UK) Limited
24. 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.
25. Crozier M. The Bureaucratic Phenomenon. Chicago, 1964.
26. D’Iribame, P. La logique de l’honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales [Логика чести: управление бизнесом и национальные традиции]. - Paris: Editions du Seuil, 1989. - 279 p
27. 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 pp
28. Farmer Richard N. , "Further Explorations hı Comparative Management" in Modern Organizational Theory, Edited by Anant Negandhi, KSU Press 1973, pp: 256-273.
29. IMD World Competitiveness ranking 2019. One Year Change. IMD WORLD COMPETITIVENESS CENTER.
30. Irribarne P. de. La Logique de l’Honneur. P., 1989.

31. J. Fountain Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change. Brookings, 2001.
32. Japanese Management Practices Past and Present// Peter Firkola Econ. J.of Hokkaido Univ., Vol. 35(2006) pp 115-130.
33. Lessem R., Neubauer F. European Management Systems: Towards Unity Out of Cultural Diversity. - London: McGraw-Hill, 1993
34. Morden T., Bowles D. Management in South Korea: a review // Management Decision, 2008, Vol. 36, No. 5. - P. 316-330.
35. P. Aucoin Administrative Reform in public management: paradigms, principles, paradoxes and pendulates. In: Governance: an International Journal of Policy and Administration. 1990. № 3. P. 115-137.
36. R. Vogel Zur Institutionalisierung von New Public Management. Disziplinardynamik der Verwaltungswissenschaft unter dem Einfluss ökonomischer Theorie. Deutsche Universitäts-Verlag, 2006. S. 59–60
37. Ronen S., Shenkar O. Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis // Academy of Management Review, 1985, Vol. 10, No. 3. P. 449.
38. Segalla M. Overview: Understanding Values and Expectations of foreign employees creates a better company // European Management Journal. 2001. 19(1). D. 27–31
39. Segalla M., Rouzies D., Flory M. Culture and career advancement in Europe: promoting team players vs. fast trackers // Ibid. P. 44–57.
40. The Use of the Organizational Climate Construct in Comparative Management Models Rosalie L. Tung, University of Oregon.
41. Tung Rosalie "Toward a Systems Model of Comparative Management", from "Advances in International Comparative Management", Vol #2, Farmer Richard N. Editor, 1986, pp: 233-247.
42. А.Н. Ковтунова, //Опыт малых и средних предприятий Японии по управлению качеством/№3 2012 журнал Век качества. 29-35 стр
43. Болтански Л., Тевено Л. (2013). Критика и обоснование справедливости: очерки социологии градов / пер. с франц. О. В. Ковенева под науч. ред. Н. Е. Копосова. М.: Новое литературное обозрение. 576 с. ISBN 978-5-4448-0079-9
44. Г.М. Самошилова. Институционализм – история и современность// Омский государственный университет 2004 г. 34-41 стр
45. 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)
46. Гулюк, Н.В. Сравнительный анализ моделей менеджмента: изменение ценностей сотрудников с личностных на корпоративные // Бизнес-образование в экономике. – 2016. - № 3. С. 10-12.

47. Дж. Ходжсон. Эволюционная и институциональная экономика как новый мейнстрим? Экономический вестник Ростовского государственного университета 2008 Том 6 № 2 8-21
48. Е. А. Ветрова, Е. Е. Кабанова, Т. В. Богачёва. Особенности Скандинавской модели экономики// Социально-экономические явления и процессы. Т. 12, № 2, 2017. doi: 10.20310/1819-8813-2017-12-2-36-41 стр
49. Е.М. Романова. Особенности использования в России опыта корпоративного управления Японии и Китая//Российский внешнеэкономический вестник 12 – 2017. 27-41 стр
50. Ефанова Л.Д., Полякова В.Л., Национально-культурная специфика менеджмента во Франции // Вестник университета № 7, 2019. DOI 10.26425/1816-4277-2019-7-5-8.
51. И.В. Розмаинский, Институционализм (глава из учебника «история экономического анализа») // Journal Of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований) Том 2, № 4. 2010. 130-144 стр
52. Ибодов К.М., Банк хизматлари рақобатбардошлигининг маркетинг тадқиқотлари: Монография.; - Тошкент “Наврўз” нашриёти, 2016 йил.-156 бет.13-15 бетлар
53. Казарян И.Р., Ткачук Е.К. Обзор зарубежных моделей управления персоналом // Universum: Экономика и юриспруденция: электрон. научн. журн. 2018. № 7(52).
54. Лицарева, Е.Ю. Европейский опыт руководства человеческими ресурсами организации на примере Великобритании, Нидерландов и Дании // Вестник Томского государственного университета. - 2015. - № 397. С. 136–146.
55. М. Байгереев // Социальное партнерство [Электронный ресурс] / М. Байгереев. - Режим доступа: <http://www.chelt.ru/2016/12-12/korea-806.html>
56. М.Бехбудий. “Китоби мунтахаби жуғрофияи умумий” сочинитель издатель Самаркандец. 1905 г.
57. Н. Н. Беленова. Китайский менеджмент: конфуцианский динамизм и причины успеха // вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. 2016. № 1. 116-120 стр.
58. Н.И.Гусеева. Аспекты кросс-культурных исследований в области менеджмента в России и Франции // Известия ИГЭА. 2004 №1(38) 91-98 стр
59. Павлов К.В. Патоинституты и модернизация // Вісник економічної науки України. 2013/№1. 113-124 стр
60. Патоинституты, патоинституционализм и модернизация Российской экономики// Економічний вісник університету Випуск №28/1.2016/ 127-132 стр
61. Расулев А.Ф., Мамбетжанов Қ.Қ. Иқтисодий назарияси иқтисодий фанларнинг пойдевори сифатида. Иқтисод ва молия / Экономика и финансы 2016, 2. 2-12

62. Свидин, Н.А. Управление организационными отношениями в симбиозных моделях менеджмента (на примере европейских моделей) // Вестник Пятигорского государственного лингвистического университета – 2007. - № 3-4. С. 230-234.

63. Стереотипы деловых культур России и США в формировании межкультурной профессионально-деловой коммуникативной компетенции // Вестник ТГПУ. 2010. Выпуск 2(92)

64. 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).

Диссертация (номзодлик, PhD, DcS) ва диссертация авторефератлари

65. Погосян С.Г. Эффективные деловые организации в системе мирового менеджмента: принципы управления и перспективы их применения в российских организациях: диссертация ... кандидата социологических наук. Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южный федеральный университет».- Ростов-на-Дону, 2015.- 201 с.

Интернет сайтлари

1. <http://www.alleng.ru> – учебник, пособие, справочник по маркетингу.
2. <http://www.elib.me> –электронные учебники по международном менеджменте
3. <http://www.marketing.spb.ru> – материалы по маркетинговым исследованиям и программному обеспечению.
4. <https://cyberleninka.ru> – научная электронная библиотека открытой науки(Open Science)
5. <https://ru.wikipedia.org> – Википедия
6. www.gov.uz – Ўзбекистон Республикаси ҳукумат портали.
7. www.lex.uz – Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси.
8. www.stat.uz – Ўзбекистон Республикаси статистика қўмитаси расмий сайти
9. www.ziynet.uz –таълим портали

Мундарижа

Кириш	3
1-БОБ. ТАҚҚОСЛАМА МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ, МАЗМУНИ ВА ТАРКИБИ	7
1.1. Таққослама менежмент фанининг моҳияти ва долзарблиги, предмети, мақсад ва вазифалари	7
1.2. Таққослама менежмент фанининг замонавий усуллари, ёндашувлари, ривожланиш шарт-шароитлари ва босқичлари.....	12
1.3. Замонавий иқтисодий муносабатларда Ўзбекистонда менежментнинг янги моделининг шаклланиши ва ривожланиш муаммолари	19
2-БОБ. МЕНЕЖМЕНТ ИЛМИЙ МАКТАБЛАРИНИНГ ТАҚҚОСЛАМА ТАҲЛИЛИ	28
2.1. Менежментнинг илмий бошқариш мактаби	28
2.2. Менежментнинг маъмурий бошқарув мактаби	31
2.3. Менежмент назариясининг инсон муносабатлари мактаби	33
2.4. Менежментнинг ахлоқий фанлар мактаби.....	35
2.5. Менежментнинг бошқарув илми мактаби.....	39
2.6. Менежментнинг замонавий назарияси	43
3-БОБ ЎЗБЕКИСТОНДА МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ	46
3.1. А.Темур ҳукмронлиги даврида бошқарув назарияси ва амалиёти.....	46
3.2. Захириддин Бобурнинг бошқарув тўғрисидаги ғоялари	51
3.3. ХХасрнинг бошларида Ўзбекистонда таққослама менежментнинг назарий жиҳатлари ва ўзига хос хусусиятлари	53
4-БОБ. ТАҚҚОСЛАМА МЕНЕЖМЕНТДА МАДАНИЯТ ВА РАҲБАРЛИК УСЛУБИ	62
4.1. Таққослама менежментда маданият	62
4.2. Таққослама менежментда бошқарув моделлари назарияси	79
4.3. Таққослама менежментда институционал ёндашув.....	88
5-БОБ. ТАҚҚОСЛАМА МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМИДА КОММУНИКАЦИЯ	108
5.1. Коммуникация жараён сифатида	108
5.2. Коммуникация каналлари ва замонавий ахборот-коммуникация технологиялари	119
5.3. Вербал ва новербал коммуникациялар	121

6-БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ АҚШ ВА ЕВРОПА МАМЛАКАТЛАРИ МОДЕЛИ	129
6.1. Менежментнинг АҚШ модели	129
6.2. Менежментнинг Германия миллий модели	138
6.3. Менежментнинг Франция миллий модели	151
6.4. Менежментнинг Умумевропа моделининг шаклланиш хусусиятлари	157
7-БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ СКАНДИНАВИЯ МОДЕЛИ.....	162
7.1. Скандинавия моделининг ўзига хос жиҳатлари	162
7.2. Менежментнинг Швеция миллий модели.....	169
7.3. Менежментнинг Финландия миллий модели	175
8-БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ОСИЁ МОДЕЛИ	180
8.1. Менежментнинг Япония модели.....	180
8.2. Менежментнинг Корея модели	188
8.3. Менежментнинг Хитой модели.....	196
ГЛОССАРИЙ	207
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....	214