



**N.K. YO'LDOSHEV  
G.E. ZAXIDOV**

---

**MENEJMENT**

---



**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS  
TA‘LIM VAZIRLIGI**

**N.K. YO‘LDOSHEV, G.E. ZAXIDOV**

# **MENEJMENT**

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi  
tomonidan oliy o‘quv yurtlarining 511000 – Kasb ta‘limi  
(5230100 – Iqtisodiyot) yo‘nalishi talabalari uchun darslik  
sifatida tavsiya etilgan*

«O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati» nashriyoti  
TOSHKENT – 2018

**UO‘K: 65.012.3(075)**

**KBK: 65.290-2**

**Y 58**

**Yo‘ldoshev, N.K.**

**Menejment** [Matn]: darslik / N.K. Yo‘ldoshev, G.E. Zaxidov.  
– Toshkent: «O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati» nashriyoti, 2018. – 392 b.

**UO‘K: 65.012.3(075)**

**KBK:65.290-2**

Ushbu darslikda menejmentning nazariy jihatlari, boshqaruv munosabatlari va tashkilotlarning rivojlanishidagi yangi tendensiyalar zamonaviy nuqtayi nazardan ko‘rib chiqiladi. Boshqaruv jarayonining asosiy figurasi – kasb egasi bo‘lgan boshqaruvchi menejerga, uning shaxsi, ishni tashkil etish, o‘zini o‘zi boshqarish va mehnat jamoasini tashkil etishga muhim o‘rin ajratiladi.

Mazkur darslik Oliy va o‘rta maxsus ta’lim o‘quv yurtlari talabalari, tadqiqotchi va o‘qituvchilari hamda amaliy xodimlar, turli darajadagi menejerlar uchun mo‘ljallangan.

**Taqrizchilar:**

**D.N. Rahimova** – G.V. Plexanov nomli Rossiya iqtisodiyot universiteti Toshkent shahridagi filiali professori, i.f.d.;

**H.Q. Quvnoqov** – TDIU Menejment kafedrasida dotsenti, i.f.n.

**ISBN 978-99 43-5489-7-8**

© «O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati» nashriyoti, 2018

## KIRISH

Zamonaviy menejment bozor iqtisodiyoti sharoitlarida faoliyat yurituvchi firmalar, korxonalar, tashkilotlarni boshqarishning vujudga kelgan tizimi sifatida ularning ishlab chiqarish – xo‘jalik faoliyatining samarali rivojlanishi va faoliyat yuritishi uchun zarur sharoitlar yaratilishini ko‘zda tutadi.

Hozirgi kungacha sanoat, savdo, tijorat, qishloq xo‘jaligi sohalarida boshqaruvning boy amaliy tajribasi to‘plangan. Vaholanki, ushbu masalaning nazariy tomonlari hali yetarlicha ishlab chiqilmagan.

Afsuski, mamlakatimizda ma‘muriy buyruqbozlik tizimi yakka hokimligining o‘n yilliklari davomida boshqaruv nazariyasi va amaliyotini yetarlicha baholamaslik mavjud bo‘lgan. Markazlashmagan, muqobil va motivatsiya tamoyillari xos bo‘lgan menejmentga esa to‘g‘ridan to‘g‘ri «dengiz ortidagi tentaklik» sifatida qaralgan. Bundan tashqari, boshqaruv bo‘yicha mutaxassislarni tayyorlash deyarli amalga oshirilmagan. Buning oqibatida 90-yillarda biz aslida umumiy, shu jumladan, islohotchi rahbarlar orasida ham boshqaruv savodsizligiga ega bo‘lganmiz, bu yangi tarixdagi O‘zbekiston jamiyati va iqtisodiyotining so‘nggi yuz yillik ichidagi sanoat va qishloq xo‘jaligi ishlab chiqarishi pasayishi sabablaridan biri bo‘lgan. Ammo 90-yillarda boshqaruvga nisbatan munosabatning tubdan o‘zgarishi zarurligini tushunish ustunlik qilgan. O‘zbekistonda bozor munosabatlarining shakllanishi, tashkilotlar tomonidan mustaqillikni olinishi, raqobat o‘sishi, ilg‘or xorijiy mamlakatlar va yetakchi jahon firmalaridagi boshqaruv tajribasini o‘rganish va ulardan O‘zbekiston sharoitini hisobga olish bilan foydalanish, jamlangan mamlakat tajribasini umumlashtirish hamda bundan keyingi ilmiy tadqiqotlarni o‘tkazish, menejment sohasida mutaxassislarni tayyorlash zarurligini taqozo qilgan. Shuningdek, bu uzoq muddatni talab qiladi.

«Menejment» o‘quv kursining maqsadi talabalar tomonidan aniq bozordagi boshqariladigan obyektning raqobatbardoshligini

ta'minlashning majmuaviy tizimi sifatida menejment tizimining ilmiy tamoyillari va usullarini egallash, ularni amalda qo'llash uchun kerakli ko'nikmalarni mustahkamlashdan iboratdir.

Ushbu darslik o'qishning turli shakllaridagi talabalar hamda menejerlarni mustaqil o'rganishlari uchun mo'ljallangan. Darslikning mazmuni oliy kasbiy ta'limning Davlat ta'lim standartiga mos keladi. Darslik o'z ichiga quyidagilarni oladi: kirish, asosiy matnning to'qqizta bobi, nazorat savollari (har bir bob bo'yicha), atamalar lug'ati, test savollari va adabiyotlar ro'yxati. Asosiy matn mantiqan o'z ichiga menejmentning asosiy tushunchalari va ta'riflarini oluvchi nazorat asoslaridan tortib to menejer faoliyatini tashkil etish bo'yicha amaliy tavsiyalargacha bo'lgan yettita o'zaro bog'langan boblarga bo'lingan.

Darslik matnining mazmuni «Menejment» kursini egallashga imkon beradi. Nazorat savollari yordamida ushbu fan bo'yicha bilimlarni tekshirish imkoniyati mavjud. Tavsiya etilgan adabiyotlarni o'rganish fanni chuqurroq o'rganishga imkon beradi.

## **I bob. MENEJMENTNING RIVOJLANISH TARIXI VA ZAMONAVIY HOLATI**

I bobda menejmentning tarixiy shart-sharoitlari; boshqaruv fikrining evolyutsiyasi; olimlarni uning rivojlanishiga qo'shgan hissasi; mamlakatimiz boshqaruvi rivojlanishi tarixi; hozirgi zamon o'zbek menejmentining xususiyatlari ko'rib chiqiladi.

### **1.1. Menejmentning tarixiy shart-sharoitlari**

Boshqaruv insonlar bilan birga paydo bo'lgan. U mehnatning taqsimlanishi va kooperatsiyalanish jarayonida faoliyatning mustaqil turiga ajralgan. Bu odamlarning ijtimoiy ishlab chiqarishdagi faoliyatini tashkil etish va muvofiqlashtirish zarurligi bilan asoslangan. Bunda ulardan biri rahbar, ya'ni boshqaruvchilar, boshqalari esa ularga bo'ysunuvchilar, ya'ni boshqariladiganlardir.

Boshqaruv muammosini hal qilishga birinchi bo'lib qadimgi misrliklar kirishganlar. Bundan 6 ming yil oldin ular kishilar faoliyatini maqsadga yo'naltirilgan holda tashkil etish, uni rejalashtirish va natijasini nazorat qilish zarurligini tan olganlar hamda boshqaruvni markazlashtirmaslik haqidagi masalani qo'yanlar.

Eramizdan avvalgi XX asrda Misrga qo'shni Vavilon podshohi Xammurapi boshqaruv va nazorat qilish zaruriyati uchun sopol jadvallardagi hujjatlar va guvohlik ko'rsatmalarini qo'llagan, amaldor shaxslar tomonidan javobgarlikni o'z tobelariga o'tkazishga yo'l qo'ymaslikni tan olgan va ish haqi darajasini qonunan belgilagan.

Eramizga qadar uchinchi ming yilliklar bilan sanalgan sopol jadvalchalarga tijorat bitimlari haqidagi ma'lumotlar va qadimgi Shumeriya qonunlari yozilgan, bu ham u yerda boshqaruv amaliyoti mavjudligidan darak beradi.

Antik davrda ham boshqaruvga ma'lum ulush qo'shilgan, eramizdan 400 yil avval Suqrot boshqaruvning universalligi tamoyilini shakllantirgan. Uning zamondoshi Eron shohi Kir

odamlarni harakat qilishga undashni, ya'ni motivatsiyani, maxsus tadqiqot qilish zarurligi haqidagi g'oyani ilgari surgan. U yana boshqaruv axborotlarini ishlab chiqish va rejalar tuzish muammosini ham ko'rib chiqqan. Biroz keyinroq Gretsiyada mehnat operatsiyalarini bajarish va ularning bir maromdaligini ta'minlash usullari bilan shug'ullanganlar. Platon ixtisoslashish tamo-yilini shakllantirgan.

Eramizdan avvalgi 325-yilda Iskandar Zulqarnayn birinchi marta jangovar harakatlarni boshqarish markazi sifatida shtabni tashkil qilgan.

Qadimgi tashkilotlar ma'lum tuzilishga ega bo'lgan, unda boshqaruvchining darajalari ajratilgan. Yirik siyosiy tashkilotlar ham mavjud bo'lib, qirol va generallar ularning rahbarlari bo'lgan. Yana boshqaruvchilar, ombor saqlovchilari, mol haydovchilar, ishni nazorat qiluvchilar, hududlarning gubernatorlari va xazinachilar bo'lgan, ular ushbu tashkilotlar faoliyatini ta'minlashga yordam berganlar.

Yillar o'tib, ko'pgina tashkilotlarni boshqarish aniqroq va murakkabroq, tashkilotlarning o'zlari esa — kuchliroq va barqarorroq bo'la boshlagan. Rim imperiyasi bunga misol bo'la oladi, u yuz yillar mavjud bo'lgan. Boshqaruvning aniq tuzilishi bilan ajralib turuvchi, general va ofitserlardan tashkil topgan diviziyalarga bo'lingan Rim armiyasi, legionlari yomon tashkil etilgan Yevropa mamlakatlari, O'rta Osiyo davlatlari orqali g'alaba marshi bilan o'tganlar. Bosib olingan hududlar Rimga bo'ysunuvchi gubernatorlar boshqaruviga berilgan, Rim bilan aloqa o'rnatish uchun yo'llar qurilgan.

Zamonaviy boshqaruvning deyarli barcha shakllari, xarakteri va tuzilishini bugungidan katta farq qiluvchi qadimgi tashkilotlarda ko'rish mumkin.

Quldorlik davrida ham boshqaruv elementlari mavjud bo'lgan, ammo mehnatga majbur qilishning asosiy vositalari sifatida to'g'ridan to'g'ri majbur qilish va jazo bilan qo'rqitish usullari ustunlik qilgan.

Keyinchalik, ijtimoiy ishlab chiqarishning rivojlanishi bilan bunday mehnat o'ziga uzviy ravishda xos bo'lgan samarasizligini ko'rsatgan. Uni burjua davrida vujudga kelgan yo'llanma mehnat tizimi almashtirgan. U mehnatni boshqarishda moddiy rag'batlar va iqtisodiy vositalarni qo'llovchi majbur qilishning tubdan boshqa, vositali mexanizmidan foydalanishga asoslangan. 250 yil avval G'arbiy Yevropaning bir qator mamlakatlarida vujudga kelgan savdo kapitalizmi butunlay boshqa asosga – pul kapitaliga ega bo'lgan. Mehnatga majbur qilishning to'g'ridan to'g'ri va qurol shakllari o'rniga kapitalizmga o'lchov qiymatlarini almashtirish asosida harakat qiluvchi va rasmiy shaxsiy mustaqillik va almashtiruvchi tomonlarning tengligini ko'zlovchi bozor mexanizmi shakllangan va undan hamma yerda foydalanilgan.

Boshqaruv amaliyoti qadimgi vaqtlardan XX asrga qadar rivojlanayotgan bo'lsa ham, ehtimol, hech kim uni tizimli boshqarish haqida o'ylab ko'rmagan. Odamlarni asosan tashkilotlarni qanday boshqarish emas, balki qanday qilib ko'p pul ishlash, siyosiy hokimiyatni egallash qiziqtirgan.

XIX asrning boshida ingliz tadqiqotchisi R.Ouen ko'p vaqtini tashkilot maqsadlariga boshqa odamlar yordamida erishish muammolariga bag'ishlagan. U ishchilarga durustroq uy-joy bergan, ularning mehnat sharoitlarini yaxshilagan, ularning mehnatlari natijalarini baholash tizimini ishlab chiqqan va ko'pgina to'lovlar yo'li bilan yaxshi ishni rag'batlantirgan. Bu islohotlar haqiqat va rahbar rolini insoniy idrok etishning mohiyatida noyob yorib o'tish bo'lgan. Ammo, shunga qaramay, o'sha davrning tadbirkorlari R.Ouenning islohotlarida sog'lom fikrni kamroq ko'rganlar, ulardan hech biri unga ergashmagan, chunki ularda boshqaruvga qiziqish bo'lmagan.

Shu munosabat bilan faqat XIX–XX asrlar oralarida menejment insoniy bilimlar, fanning mustaqil sohasiga aylangan.

Amerikalik Jozef Varton 1881-yilda birinchi marta kollejlarida o'qitish uchun menejment kursini ishlab chiqqan. Amerikalik muhandis F.Teylor 1911-yilda o'zining «Ilmiy menejment tamo-



yillari» kitobini nashr qilgan, u umumiy qiziqishni keltirib chiqargan va unda birinchi marta boshqaruv fan va tadqiqotning mustaqil sohasi deb tan olingan. Bu asarlar jamlangan tajribani ilmiy umumlashtirish va ilmiy boshqaruv asoslarini shakllantirishga harakat qilingan birinchi ishlar bo'lgan. Ular ommaviy ishlab chiqarish va ommaviy sotish, katta sig'imli bozorlar va qudratli korporatsiya va aksiyadorlar jamiyati shaklidagi yirik ko'lamli tashkilotlarni mo'ljallash kabi o'ziga xos alomatlarini borgan sari kengroq qamrab olayotgan sanoat rivojlanishining ehtiyojiga javob bo'lganlar. Juda yirik tashkilotlar ishlab chiqarish va mehnatni oqilona tashkil etish, barcha bo'linma va xizmatlar, menejer va ijrochilarni ilmiy asoslangan tamoyillar, me'yor va standartlarga muvofiq aniq va o'zaro bog'langan holda ishlashlarida keskin zaruratni his qilganlar.

Angliyadagi sanoat inqilobi boshqaruvga qiziqishni dastlabki uyg'otuvchi asosiy kuch bo'lgan. Ammo boshqaruv tashkilotning rivojlanishi va muvaffaqiyatiga katta hissa qo'shishi haqidagi g'oya birinchi marta zamonaviy boshqaruvning vatani bo'lgan Amerikada vujudga kelgan. XX asrning boshlarida, jo'shqin rivojlanish davrida, Qo'shma Shtatlar amalda inson o'zini kelib chiqishi, millati bilan bog'liq qiyinchiliklarni yengib o'tib, tashabbuskorligi va shaxsiy omilkorligini namoyon qilishi mumkin bo'lgan yagona mamlakat bo'lgan. Millionlab yevropaliklar Amerikaga ko'chib o'tganlar va shu bilan u yerda juda katta ishchi kuchi bozorini tashkil qilganlar.

Qo'shma Shtatlar deyarli o'zlarini vujudga kelganlaridan boshlab barcha istovchilar uchun ta'lim olish g'oyasini jiddiy qo'llab-quvvatlaganlar, bu biznes va boshqaruvda har xil rollarni bajarishga aqlan qodir odamlar sonining o'sishiga yordam bergan. Transkontinental temiryo'llar Amerikani jahondagi eng yirik yagona bozorga aylantirgan. O'sha paytda amalda biznesni davlat tomonidan tartibga solish mavjud bo'lmagan, shuning uchun muvaffaqiyatga erishgan tadbirkorlar monopolist (yakka hokim)larga aylanganlar. Natijada yirik sohalar va korxonalar tashkil etil-

gan, ularni boshqarish uchun bir shaklga keltirgan usullar talab qilingan.

Menejmentning paydo bo'lishi quyidagi asosiy sharoitlar bilan bog'liq:

– mashinali ishlab chiqarishni rivojlanishi, boshqaruvchiga talablarning o'sishi, mulk egasi va tadbirkorni boshqaruvning o'sib borishida qiyinchiliklarni bartaraf qilishga qodir emasligi;

– bozor subyektlarining katta miqdori vujudga kelishi, hajmi o'sishi va bozor aloqalari kuchayishi;

– boshqaruvga kasbiy yondashuv zarurligini asoslab beruvchi raqobatning o'sishi va bozor iqtisodiyoti barqarorligi;

– yirik korporatsiyalarning paydo bo'lishi va shunga ko'ra faqat xodimlarning maxsus apparati bajarishi mumkin boshqaruv ishlari hajmi va murakkabligi ko'payishi. Xuddi korporatsiyada menejment mulk egasi – tadbirkorning o'zini o'zi boshqarishidan butunlay ajraladi;

– mulkning aksiyadorlar o'rtasida jamlanishi natijasida aksiyadorlik sarmoyasini boshqarishning yangi vazifalari paydo bo'ldi;

– tadbirkorlarning sanoat inqilobi davrida yaratilgan texnika afzalliklaridan foydalanishga harakat qilishlari;

– ijodiy, qiziquvchan odamlar guruhlarining ishni samarali bajarish usullarini yaratish istagi.

## **1.2. Menejmentning ilmiy maktablari**

Boshqaruv fikri g'oyatda nomuntazam holda rivojlangan. Bir necha yondashuvlar mavjud bo'lib, ular ba'zida bir-birlariga mos kelgan, ba'zida esa ancha farqlangan. Odamlar va texnika boshqaruv obyektlari hisoblangan, shuning uchun boshqaruvdagi muvaffaqiyatlar ko'proq boshqa sohalardagi muvaffaqiyatlarga bog'liq bo'lgan. Jamiyat, texnika rivojlangani sari boshqaruv bo'yicha mutaxassislar tashkilot faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar haqida bila boshlaganlar.



Bu tanishuv parchasidir. Asarning to'liq versiyasi  
<https://kitobxon.com/oz/asar/3823> saytida.

Бу танишув парчасидир. Асарнинг тўлиқ версияси  
<https://kitobxon.com/uz/asar/3823> сайтида.

Это был ознакомительный отрывок. Полную версию можно  
найти на сайте <https://kitobxon.com/ru/asar/3823>