Menejment tashkilotlar va ularni boshqarish

Kadirov Ulug'bek Ravshan o'g'li
Toshkent kimyo-texnologiya instituti dotsenti (PhD)
E-mail: ulugbekadirov1@gmail.com

Mahmudov Javohir Jamshid o'g'li
Toshkent kimyo-texnologiya instituti talabasi
E-mail: javohirm183@gmail.com

Annotatsiya: Mazkur maqolada tashkilotlarning mohiyati, turlari va ularni boshqarish usullari keng tahlil qilinadi. Tadqiqot davomida tashkilot tushunchasi, uning tarkibiy tuzilishi va boshqaruv jarayonlarining o'zaro bog'liqligiga alohida e'tibor qaratiladi. Shuningdek, tashkilotlarni boshqarishda rahbarlik, qaror qabul qilish va tashkiliy madaniyatning ahamiyati asoslab beriladi. Boshqaruv uslublari — avtoritar, demokratik va liberal yondashuvlar — taqqoslab o'rganiladi. Zamonaviy raqamli transformatsiya sharoitida sun'iy intellect va avtomatlashtirish texnologiyalarining boshqaruv jarayonlariga ta'siri yoritiladi. Tadqiqot natijalari samarali boshqaruv tizimlarini joriy etish tashkilotlar raqobatbardoshligini oshirishda hal qiluvchi omil ekanligini ko'rsatadi.

Kalit so'zlar: tashkilot, boshqaruv, tuzilma, rahbarlik, qaror qabul qilish, tashkiliy madaniyat, samaradorlik, raqamli transformatsiya, strategik boshqaruv, inson resurslari.

Аннотация: В данной статье широко анализируются сущность организаций, их виды и методы управления ими. В ходе исследования особое внимание уделяется понятию организации, её структурному построению и взаимосвязи процессов управления. Также обосновывается значение руководства, принятия решений и организационной культуры в управлении организациями. Сравнительно изучаются стили управления — авторитарный, демократический и либеральный подходы. Рассматривается влияние технологий искусственного интеллекта и автоматизации на процессы управления в условиях современной цифровой трансформации. Результаты исследования
показывают, что внедрение эффективных систем управления является ключевым фактором повышения конкурентоспособности организаций.

Ключевые слова: организация, управление, структура, руководство, принятие решений, организационная культура, эффективность, цифровая трансформация, стратегическое управление, человеческие ресурсы.

Abstract: This article provides a comprehensive analysis of the essence of organizations, their types, and methods of management. During the research, special attention is paid to the concept of an organization, its structural composition, and the interrelationship of management processes. The significance of leadership, decision-making, and organizational culture in managing organizations is substantiated. Management styles — authoritarian, democratic, and liberal approaches — are comparatively studied. The impact of artificial intelligence and automation technologies on management

processes in the context of modern digital transformation is highlighted. The research results demonstrate that implementing effective management systems is a decisive factor in enhancing the competitiveness of organizations.

Keywords: organization, management, structure, leadership, decision- making, organizational culture, efficiency, digital transformation, strategic management, human resources.

ASOSIY QISM

1. Tashkilot tushunchasi va uning turlari

Tashkilot — bu muayyan maqsadlarni amalga oshirish uchun birlashgan odamlar guruhi bo'lib, u ma'lum tuzilma, tartib va boshqaruv tizimiga ega bo'ladi. Tashkilotlar insoniyat hayotining ajralmas qismi bo'lib, ular ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, ijtimoiy va davlat sohalarida faoliyat yuritadi. Tashkilot tushunchasi ko'p qirrali bo'lib, uni turli ilmiy yondashuvlar nuqtai nazaridan o'rganish mumkin. Klassik nazariya nuqtai nazaridan
tashkilot — bu mehnat taqsimoti va muvofiqlashtirish asosida faoliyat yurituvchi ijtimoiy tizim. Tizimli yondashuv nuqtai nazaridan esa tashkilot — bu atrof-muhit bilan doimiy o'zaro ta'sirda bo'luvchi ochiq tizim. Tashkilotlar bir qancha mezonlar asosida tasniflanadi: — Mulkchilik shakliga ko'ra: davlat, xususiy va aralash tashkilotlar
farqlanadi. Davlat tashkilotlari jamoat manfaatlari va davlat siyosatini amalga oshirishga yo'naltirilgan bo'lsa, xususiy tashkilotlar asosan foyda olish maqsadida faoliyat yuritadi. — Faoliyat turiga ko'ra: tijorat va notijorat tashkilotlar ajratiladi. Tijorat
tashkilotlar foyda olishni asosiy maqsad qilib qo'ysa, notijorat
tashkilotlar ijtimoiy, madaniy yoki gumanitar vazifalarni bajarishga
yo'naltirilgan.
— Hajmiga ko'ra: kichik (xodimlar soni 50 gacha), o'rta (51-250 xodim)
va yirik (250 dan ortiq xodim) tashkilotlar farqlanadi.
— Tuzilmasiga ko'ra: ierarxik, tekis va tarmoq tashkilotlari ajratiladi.
Kichik, o'rta va yirik tashkilotlar turlicha boshqaruv yondashuvlarini
talab etadi. Kichik tashkilotlarda boshqaruv ko'pincha markazlashgan bo'lib, rahbar bevosita barcha jarayonlarni nazorat qiladi. Yirik tashkilotlarda esa boshqaruvning ko'p pog'onalik tizimi qo'llanilib, vakolatlarni taqsimlash muhim ahamiyat kasb etadi. Globallashuv sharoitida transnatsional va xalqaro tashkilotlar ham keng tarqalmoqda. Bu tashkilotlar bir nechta mamlakatlarda faoliyat yuritib, milliy va xalqaro boshqaruv tizimlarini muvofiqlashtirish zaruratini yuzaga keltiradi.

2. Tashkiliy tuzilma va boshqaruv jarayonlar

Tashkiliy tuzilma — tashkilot ichidagi bo'linmalar, lavozimlar va ular o'rtasidagi munosabatlarning rasmiy tartibga solinishidir. To'g'ri tanlangan tuzilma boshqaruv samaradorligini oshiradi va xodimlar o'rtasidagi hamkorlikni ta'minlaydi. Zamonaviy tashkilotlarda qo'llaniladigan asosiy tuzilma turlari quyidagilardan iborat:

— Funksional tuzilma: Bo'linmalar ixtisoslashgan faoliyat turlari asosida
shakllanadi. Bu tuzilma kichik va o'rta tashkilotlar uchun samarali
bo'lib, mutaxassislik darajasini oshiradi. Kamchiligi — bo'linmalar
o'rtasidagi muvofiqlashuv qiyinlashadi.
— Divizional tuzilma: Har bir bo'lim mustaqil boshqariladigan birlik
sifatida faoliyat yuritadi. Mahsulot, mintaqa yoki mijoz segmenti

bo'yicha tashkil etiladi. Yirik korporatsiyalar uchun qulay, ammo resurslarning takrorlanishiga olib kelishi mumkin.
— Matritsa tuzilmasi: Funksional va loyiha boshqaruvini birlashtiradi. Har bir xodim bir vaqtning o'zida funksional rahbar va loyiha rahbariga bo'ysunadi. Innovatsion tarmoqlarda keng qo'llaniladi.
— Tarmoq tuzilmasi: Mustaqil tashkilotlar yoki bo'linmalar o'rtasidagi hamkorlikka asoslanadi. Raqamli iqtisodiyotda tobora kengayib bormoqda. Boshqaruv jarayoni rejalashtirish, tashkil etish, rahbarlik qilish va qilish kabi asosiy funksiyalarni o'z ichiga oladi. Bu funksiyalar o'zaro bog'liq bo'lib, ularning samarali bajarilishi tashkilot maqsadlariga erishishni ta'minlaydi. Rejalashtirish — tashkilotning kelajak faoliyatini belgilash jarayoni bo'lib, strategik (uzoq muddatli), taktik (o'rta muddatli) va operatsion (qisqa muddatli) rejalashtirishdan iborat. Tashkil etish funksiyasi esa maqsadlarga erishish uchun zarur resurslarni — inson, moliyaviy, moddiy va axborot resurslarini — to'g'ri taqsimlash va muvofiqlashtirish jarayonini anglatadi.

3. Rahbarlik va qaror qabul qilish

Rahbarlik — tashkilot xodimlarini belgilangan maqsadlar sari yo'naltirish va ularni samarali faoliyat ko'rsatishga undash san'atidir. Zamonaviy menejmentda rahbarlikning bir qancha uslublari o'rganiladi, ularning har biri turli vaziyatlarda qo'llaniladi. Avtoritar rahbarlik uslubi: Barcha qarorlar rahbar tomonidan qabul qilinadi va qat'iy nazorat o'rnatiladi. Inqirozli vaziyatlarda, tez qaror qabul qilish zarur bo'lgan hollarda samarali. Xodimlar ijodkorligini cheklashi mumkin. Demokratik rahbarlik uslubi: Xodimlarning qaror qabul qilish jarayoniga faol ishtirokini ta'minlab, jamoaviy muhit yaratadi. Innovatsion va ijodiy tashkilotlar uchun qulay. Vaqt talab qiladi, ammo uzoq muddatda yuqori natija beradi. Liberal (laissez-faire) rahbarlik uslubi: Xodimlarga maksimal mustaqillik beriladi. Yuqori malakali, o'z-o'zini motivatsiya qila oladigan mutaxassislar jamoasida samarali. Nazorat zaiflashishi xavfi bor. Situatsion rahbarlik nazariyasiga ko'ra (Hersey va Blanchard, 1969), eng samarali rahbar turli vaziyatlarda turlicha uslublardan foydalana biladi. Rahbarlik uslubi xodimning tayyorgarligi va motivatsiya darajasiga qarab tanlanishi lozim. Qaror qabul qilish boshqaruv jarayonining markaziy elementi hisoblanadi. Strategik qarorlar — tashkilotning uzoq muddatli yo'nalishi va maqsadlarini belgilaydi. Taktik qarorlar — resurslarni taqsimlash va o'rta muddatli rejalarni amalga oshirishga xizmat qiladi. Operatsion qarorlar esa kundalik faoliyatni tartibga soladi. Ilmiy qaror qabul qilish modeli quyidagi bosqichlardan iborat: muammoni aniqlash, ma'lumot to'plash, alternativalarni ishlab chiqish, alternativalarni baholash, eng yaxshi alternativani tanlash, amalga oshirish va natijalarni baholash. Zamonaviy boshqaruv amaliyotida big data tahlili va sun'iy intellect yordamida qaror qabul qilish sifati sezilarli darajada oshirilmoqda.

4. Tashkiliy madaniyat va inson resurslari boshqaruvi

Tashkiliy madaniyat — tashkilot a'zolari tomonidan qabul qilingan qadriyatlar, me'yor va xulq-atvor tarzi majmuasidir. Kuchli tashkiliy madaniyat xodimlar motivatsiyasini oshirib, tashkilot samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Edgar Schein (2010) tashkiliy madaniyatning uch qatlamli modelini taklif qilgan: ko'rinadigan artefaktlar (binolar, kiyim, marosimlar), e'lon qilingan qadriyatlar (strategiya, maqsadlar) va asosiy taxminlar (ongsiz e'tiqodlar). Madaniyatni o'zgartirish chuqur o'ylangan va izchil sa'y- harakatlarni talab qiladi. Inson resurslari boshqaruvi (HRM) zamonaviy tashkilot uchun strategik ahamiyatga ega. HRM quyidagi asosiy yo'nalishlarni o'z ichiga oladi:
— Xodimlarni tanlash va ishga qabul qilish: ish o'rinlarini tahlil qilish, nomzodlarni baholash va tanlov bosqichlari.
— Kasbiy rivojlantirish: treninglar, mentorlik, kasbiy o'sish rejalari.
— Motivatsiya tizimi: moddiy (ish haqi, mukofotlar) va nomoddiy (tan olish, mas'uliyat) rag'batlantirish usullari.

— Ishlash samaradorligini baholash: KPI tizimi, 360 daraja baholash.
Inson kapitali nazariyasi (Gary Becker, 1964) shuni ko'rsatadiki, xodimlarga investitsiya qilish — ularning malakasini oshirish, sog'liq va farovonligini ta'minlash — uzoq muddatda tashkilot uchun yuqori daromad keltiradi.

5. Zamonaviy tashkilotlarni boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari

Bugungi kunda tashkilotlarni boshqarish muhim o'zgarishlarga duch kelmoqda. IV sanoat inqilobi (to'rtinchi industrial revolyutsiya) sharoitida boshqaruv paradigmasi tubdan o'zgarmoqda. Raqamli transformatsiya yo'nalishlari:

— Raqamli texnologiyalar asosida boshqaruv tizimlarini modernizatsiya qilish: ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) va SCM (Supply Chain Management) tizimlari joriy etish.
— Sun'iy intellekt va mashina o'rganishi: Boshqaruv qarorlarini tahlil qilish, prognozlash va avtomatlashtirish uchun foydalanish. Masalan, moliyaviy prognozlash, kadrlar boshqaruvi, mijozlar xizmati.
— Katta ma'lumotlar tahlili (Big Data): Tashkilot faoliyatining turli tomonlarini real vaqt rejimida monitoring qilish va yangi imkoniyatlarni aniqlash.
— Bulutli hisoblash (Cloud Computing): Resurslar va ma'lumotlarni markazlashgan holda boshqarish va xodimlar uchun masofadan kirish imkoniyatini ta'minlash.
— Internet of Things (IoT): Ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirish va real vaqtda monitoring qilish. Agile (chaqqon) va Scrum metodologiyalari zamonaviy tashkilotlarda keng qo'llanilmoqda. Bu yondashuvlar loyihalarni qisqa sprint tsikllarida amalga oshirishni, xodimlar va mijozlar bilan doimiy muloqotni ta'minlashni va o'zgarishlarga tez moslashishni ta'minlaydi. Masofadan ishlash (remote work) va gibrid ish formatlari COVID-19 pandemiyasidan so'ng yangi norma sifatida o'rnatildi. Bu jarayon tashkilotlar uchun yangi boshqaruv muammolarini — masofadan nazorat, jamoaviy ruh va korporativ madaniyatni saqlash — yuzaga keltirdi. Barqaror rivojlanish (ESG — Environmental, Social, Governance) tamoyillari zamonaviy tashkilotlar uchun muhim strategik yo'nalishga aylandi. Atrof muhitga ta'sir, ijtimoiy mas'uliyat va korporativ boshqaruv standartlari nafaqat etik talablar, balki biznesning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlovchi omillar sifatida qaralmoqda.

6. Strategik boshqaruv va raqobatbardoshlik

Strategik boshqaruv — tashkilotning uzoq muddatli yo'nalishini belgilash, maqsadlarini shakllantirish va ularni amalga oshirish uchun zarur resurslarni safarbar etish jarayonidir. Strategik boshqaruv tashkilotning tashqi muhit bilan muvozanatini ta'minlaydi.

SWOT tahlili (Kuchli tomonlar, Zaif tomonlar, Imkoniyatlar, Tahdidlar) strategik boshqaruvning asosiy vositalaridan biri hisoblanadi. Bu tahlil tashkilotning ichki imkoniyatlarini va tashqi muhit omillarini bir tizimda ko'rib chiqishga imkon beradi. Michael Porter (1985) raqobat ustunligi nazariyasiga ko'ra, tashkilotlar quyidagi uchta asosiy strategiyadan birini qo'llashi mumkin: xarajatlarni minimallashtirishga asoslangan liderlik, differensatsiya (mahsulot yoki xizmatni noyob xususiyatlar bilan ajratish) va fokuslanish (ma'lum bozor segmentiga ixtisoslashish). Raqobatbardoshlikni oshirishda innovatsiya muhim rol o'ynaydi. Peter Drucker (1985) ta'kidlaganidek, tashkilotning ikkita asosiy funksiyasi mavjud: marketing va innovatsiya. Faqat shu ikkisi natija beradi, qolganlari xarajat.

XULOSA

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, tashkilotlarni samarali boshqarish iqtisodiy rivojlanish va ijtimoiy barqarorlikni ta'minlashda muhim omil hisoblanadi. Zamonaviy boshqaruv usullarini qo'llab, tashkiliy tuzilmani to'g'ri shakllantirish va inson resurslarini samarali boshqarish tashkilot muvaffaqiyatining asosiy kafolatidir. Quyidagi xulosalar chiqarish mumkin:

— Tashkiliy tuzilmani tanlashda tashkilotning hajmi, faoliyat turi va tashqi muhit sharoitlarini hisobga olish zarur.

— Rahbarlik uslubi vaziyatga qarab moslashtirilishi va xodimlarning rivojlanish darajasi hisobga olinishi lozim.

— Tashkiliy madaniyat — tashkilot strategiyasining ajralmas qismi bo'lib, uni ongli ravishda shakllantirib borish muhimdir.

— Raqamli transformatsiya — zamonaviy tashkilotlar uchun imkoniyat, ammo muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun puxta strategiya va kadrlar tayyorgarligi zarur.

— Barqaror rivojlanish tamoyillariga rioya qilish tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlaydi. Shu bois tashkilotlarni boshqarishda ilmiy yondashuvlarni joriy etish, raqamli transformatsiya imkoniyatlaridan foydalanish va tashkiliy madaniyatni rivojlantirish bugungi kunning dolzarb vazifalaridan biri hisoblanadi. Kelajakda tashkilotlarni boshqarish sohasidagi tadqiqotlar ayniqsa sun'iy intellekt va inson hamkorligining optimal modellarini ishlab chiqishga yo'naltirilishi maqsadga muvofiqdir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management. Pearson Education.
2. Daft, R. L. (2016). Organization Theory and Design. Cengage Learning.
3. Jones, G. R. (2013). Organizational Theory, Design, and Change. Pearson.
4. Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. Prentice-Hall.
5. Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
6. Simon, H. A. (1997). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes. Free Press.
7. Griffin, R. W. (2020). Management: Principles and Practices. Cengage Learning.
8. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

[15.05.2026 23:31] Жавохир Ака: 9. Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. Harper & Row.

10. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of Organizational Behavior. Prentice-Hall.
11. Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. University of Chicago Press.
12. Karimov, A. (2021). O'zbekistonda boshqaruv va iqtisodiy islohotlar. Toshkent: Fan nashriyoti.