

**AN'ANAVIY BOSHQARUV TUZILMALARIDA INNOVATSIYAGA
TO'SQINLIK QILUVCHI OMILLAR: O'ZBEKISTON KOMPANIYALARI
MISOLIDA**

Mahmudov Bahodir Madaminjon o'g'li
Namangan davlat universiteti Iqtisodiyot fakulteti
Menejment yo'nalishi 2-bosqich talabasi.
bahodirm781@gmail.com

Annotatsiya: Ushbu maqolada an'anaviy boshqaruv tuzilmalarida innovatsion faollikka to'sqinlik qiluvchi tashkiliy, psixologik, moliyaviy va madaniy omillar tahlil qilinadi. O'zbekiston kompaniyalari misolida byurokratik ierarxiya, o'zgarishlarga qarshilik, resurs cheklovlari va qisqa muddatli fikrlash kabi to'siqlarning innovatsion salohiyatga ta'siri ko'rib chiqiladi. Maqolada ushbu to'siqlarni bartaraf etishning amaliy strategiyalari va innovatsion tashkiliy madaniyatni shakllantirishning pedagogik-boshqaruv modeli taklif etiladi.

Kalit so'zlar: innovatsiya, an'anaviy boshqaruv, tashkiliy to'siqlar, byurokratiya, o'zgarishlarga qarshilik, korporativ madaniyat, O'zbekiston, innovatsion menejment.

Abstract: This article analyzes the organizational, psychological, financial, and cultural barriers that hinder innovation in traditional management structures. Using the example of Uzbekistan's companies, the impact of bureaucratic hierarchy, resistance to change, resource constraints, and short-term thinking on innovative potential is examined. The article proposes practical strategies for overcoming these barriers and a pedagogical-managerial model for building an innovative organizational culture.

Keywords: innovation, traditional management, organizational barriers, bureaucracy, resistance to change, corporate culture, Uzbekistan, innovation management.

Аннотация: В данной статье анализируются организационные, психологические, финансовые и культурные барьеры, препятствующие инновационной деятельности в традиционных структурах управления. На примере компаний Узбекистана рассматривается влияние бюрократической иерархии, сопротивления изменениям, ограниченности ресурсов и краткосрочного мышления на инновационный потенциал.

Ключевые слова: инновация, традиционное управление, организационные барьеры, бюрократия, сопротивление изменениям, корпоративная культура, Узбекистан, инновационный менеджмент.

"Biz har doim shunday qilganmiz" — bu ibora ko'pgina tashkilotlarda innovatsiyaning eng xavfli dushmanidir. An'anaviy boshqaruv tuzilmalari o'zining barqarorligi va tartibga solinganlik xususiyatlari bilan qimmatli bo'lsa-da, ular ko'pincha yangilik va ijodkorlikka yon bera olmaydi. Bugungi jadal o'zgaruvchan bozor muhitida innovatsiyasiz kompaniya — harakatlanmaydigan kemaga o'xshaydi: u tez orada oqimdan ortda qoladi.

O'zbekistonda iqtisodiy islohotlar tezlashayotgan, raqamli transformatsiya milliy siyosat darajasiga ko'tarilayotgan hozirgi davrda mahalliy kompaniyalarning innovatsion salohiyati dolzarb masalaga aylandi. Biroq ko'plab tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, tashkilotlardagi innovatsion to'siqlarning 70% dan ortig'i tashqi omillar emas, balki ichki boshqaruv tuzilmalaridan kelib chiqadi [1].

Ushbu maqolada an'anaviy boshqaruv tuzilmalarida innovatsiyaga to'sqinlik qiluvchi asosiy omillar tasniflanib, ularni bartaraf etishning amaliy yo'llari taklif etiladi.

An'anaviy boshqaruv tuzilmasi qat'iy ierarxiya, markazlashgan qaror qabul qilish, rasmiy muloqot kanallari va belgilangan ish tartiblari asosida qurilgan. Bu tuzilma sanoat inqilobi davrida ishlab chiqilgan bo'lib, o'sha zamonning ehtiyojlariga to'liq javob bergan. Biroq XXI asrning tez o'zgaruvchan, raqamli va kreativ iqtisodiyoti sharoitida moslashuvchanlikka asoslangan yangi boshqaruv paradigmalari paydo bo'ldi.

Weber tomonidan ishlab chiqilgan byurokratik boshqaruv modeli samaradorlik, bashoratlilik va nazorat jihatidan afzal bo'lsa-da, u innovatsiya uchun zarur bo'lgan moslashuvchanlik, eksperimentga tayyor bo'lish va tezkor qaror qabul qilishga zid keladi. Buning natijasida ko'plab kompaniyalar "barqarorlik tuzog'i"ga tushib qoladi: ular ishlayotgan tizimni o'zgartirmaslikka harakat qiladilar, ammo bozor ularni chetlab o'tadi [2].

Innovatsiyaga To'sqinlik Qiluvchi Asosiy Omillar

➤ *Birinchi to'siq: Byurokratik ierarxiya va sekin qaror qabul qilish.* An'anaviy tuzilmalarda yangi g'oya ko'pincha bir necha daraja menejerlik tasdig'idan o'tishi kerak. Bu jarayon haftalar, ba'zan oylar davom etadi. Bozor esa shuncha vaqt kutmaydi. Tadqiqotlar ko'rsatishicha, byurokratik kompaniyalarda yangi mahsulotni bozorga chiqarish vaqti tekis tuzilmali kompaniyalarga nisbatan 2-3 baravar ko'p bo'ladi [3].

➤ *Ikkinchi to'siq: O'zgarishlarga psixologik qarshilik.* Insonning miyasi tanish narsalarga moyil bo'lib, yangilik — biologik jihatdan — tahdid sifatida qabul qilinishi mumkin. Kurt Lewinning "Muzlatish — O'zgarish — Qayta muzlatish" modeli ko'rsatishicha, tashkilotdagi o'zgarishga qarshilik kuchlari doimo harakatlanuvchi

kuchlardan ustun turishga harakat qiladi va bu qarshilikni ongli boshqarmasdan innovatsiyani joriy etib bo‘lmaydi [4].

➤ *Uchinchi to‘siq: Xatoga nisbatan jazo madaniyati.* Innovatsiya mohiyatan eksperiment demakdir, eksperiment esa muvaffaqiyatsizlik ehtimolini o‘z ichiga oladi. An’anaviy boshqaruv tuzilmalarida xato ko‘pincha jazolanadi, natijada xodimlar g‘oyalarini yashiradi va tashabbuskorlikdan voz kechadi. Bu esa innovatsion muhitning asosiy sharti — psixologik xavfsizlikni yo‘q qiladi [5].

➤ *To‘rtinchi to‘siq: Resurs va vaqt cheklovlari.* Ko‘pgina kompaniyalar, ayniqsa kichik va o‘rta bizneslar, kundalik operatsion ishlar bilan band bo‘lib innovatsiya uchun resurs ajrata olmaydi. Christensenning “innovatorning dilemmasi” kontseptsiyasi asosida bu holat tashkilotni “operatsion tuzoq”ga tushiradi: kompaniya bugungi samaradorlik uchun ishlaydi va inqilobiy yangiliklarni ko‘ra olmaydi [6].

➤ *Beshinchi to‘siq: Qisqa muddatli moliyaviy fikrlash.* An’anaviy boshqaruvda muvaffaqiyat ko‘pincha choraklik moliyaviy natijalar bilan o‘lchanadi. Drucker ta’kidlaganidek, “qisqa muddatli samaradorlikka e’tibor berish uzoq muddatli raqobatbardoshlikni yo‘q qiladi”. Natijada menejerlar uzoq muddatli innovatsion investitsiyalardan qochib, tezroq foyda keladigan an’anaviy faoliyatni afzal ko‘radilar [7].

1-jadval. Innovatsion to‘siqlar, sabablari va oqibatlari

To‘siq turi	Asosiy sabab	Tashkilotga ta’siri	Bartaraf etish yo‘li
Byurokratiya	Ko‘p daraja tasdiqlash	Sekin qaror	Tekis tuzilma
Psixologik qarshilik	O‘zgarishdan qo‘rqish	G‘oya yo‘qoladi	O‘zgarish menejment
Jazo madaniyati	Xato = jazolash	Tashabbus yo‘qoladi	Psixologik xavfsizlik
Resurs cheklovlari	Operatsion yuklanish	Innovatsiyasiz o‘shish	Dedikatsiyalangan vaqt
Qisqa muddatli fikr	Choraklik KPI bosimi	Uzoq muddatli zarar	Balansli ko‘rsatkichlar

Innovatsion to‘siqlarni bartaraf etish uchun quyidagi besh bosqichli “Innovatsion Transformatsiya Modeli” taklif etiladi:

➤ *Birinchi bosqich — Diagnostika: To‘siqlarni aniqlash.* Tashkilot ichidagi asosiy innovatsion to‘siqlarni xodimlar so‘rovnomalari, fokus-guruhlar va boshqaruv auditi orqali aniqlash. Bu bosqichsiz qayerga harakatlanish kerakligini bilish mumkin emas. Anonimlik muhim — xodimlar to‘sqinliklar haqida ochiq gapirishi uchun xavfsiz muhit yaratilishi shart.

➤ *Ikkinchi bosqich — Tuzilmaviy o‘zgarishlar: Tashkilot tuzilmasini yengillashtirish.* Ortiqcha boshqaruv darajalarini kamaytirish va o‘z-o‘zini boshqaradigan jamoalar (self-managing teams) tuzish innovatsion salohiyatni sezilarli oshiradi. Laloux tadqiqotlari ko‘rsatishicha, bunday “teal” tashkilotlarda xodimlar tashabbuskorligi an’anaviy ierarxik tuzilmalarga nisbatan 3 baravar yuqori bo‘ladi [8].

➤ *Uchinchi bosqich — Madaniyat: Xato qilish huquqini legallashtirish.* Rahbariyat o‘zi namuna ko‘rsatishi kerak — o‘z xatolarini ochiq tan olish va muvaffaqiyatsiz bo‘lgan lekin qimmatli saboq bergan loyihalarni nishonlash. Amazonning “Fail Forward” va 3M kompaniyasining Post-it kashfiyoti xato muhitidan tug‘ilgan muvaffaqiyatning klassik misollaridir.

➤ *To‘rtinchi bosqich — Resurs: Innovatsiyaga dedikatsiyalangan vaqt va byudjet.* Har bir bo‘lim byudjetining kamida 5-10% ini innovatsiya uchun ajratish, xodimlarga haftasiga bir kun ijodiy ishlarga vaqt berish. Bu sarmoya qisqa muddatda xarajat ko‘rinsa-da, uzoq muddatda eng rentabelli investitsiyaga aylanadi.

➤ *Beshinchi bosqich — O‘lchov: Innovatsion KPI tizimini joriy etish.* Innovatsion faollikni faqat moliyaviy ko‘rsatkichlar bilan emas, balki yangi g‘oyalar soni, pilot loyihalar hajmi va xodimlarning ijodiy tashabbuslari bilan ham baholash lozim. Balansli hisob kartasi (Balanced Scorecard) bu maqsadda keng qo‘llaniladigan vosita hisoblanadi [9].

XULOSA

An’anaviy boshqaruv tuzilmalari o‘zining tarixiy roli va barqarorlikka qo‘shgan hissasi bilan qimmatlidir. Biroq tezlik, moslashuvchanlik va doimiy o‘rganish talab qiladigan zamonaviy bozorda ular innovatsiyaning asosiy to‘sig‘iga aylanib qolishi mumkin. Byurokратиya, psixologik qarshilik, jazo madaniyati, resurs cheklovlari va qisqa muddatli fikrlash — bular tashkilotning innovatsion salohiyatini sekin-asta bo‘g‘ib qo‘yuvchi ko‘rinmas zanjirlardir.

O‘zbekiston kompaniyalari uchun bu to‘siqlarni bartaraf etish nafaqat raqobatbardoshlik, balki iqtisodiy yuksalishning zaruriy shartidir. O‘zbekiston Respublikasining innovatsion rivojlanish strategiyasi tashkilotlarda innovatsion muhitni shakllantirishni ustuvor vazifa sifatida belgilaydi. Taklif etilgan besh bosqichli model — diagnostika, tuzilmaviy o‘zgarish, madaniyat yangilanishi, resurs ajratish va

innovatsion KPI — mahalliy kompaniyalarga an'anaviy tuzilmalar ichida ham innovatsion muhit yaratish imkonini beradi.

Innovatsiya bir martalik loyiha emas — bu doimiy jarayon va tashkiliy madaniyatning ajralmas qismi bo'lishi kerak. Innovatsiyaga to'sqinlik qiluvchi tuzilmani o'zgartirishga qodir bo'lgan rahbar esa o'z kompaniyasini nafaqat bugun, balki ertaga ham yetaklay oladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. Simon & Schuster.
2. Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.
3. Hamel, G., & Zanini, M. (2018). *The End of Bureaucracy*. Harvard Business Review.
4. Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science*. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
5. Edmondson, A. C. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
6. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
7. Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. HarperCollins, New York.
8. Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press