

G'.G'.Shermatov

TASHKILIY XULQ



O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVASIYALAR
VAZIRLIGI

SHERMATOV G‘OFURJON G‘ULAMOVICH

TASHKILIY XULQ

O‘zbekiston respublikasi oliy ta’lim, fan va
innovatsiyalar vazirligi tomonidan
darslik sifatida tavsiya qilingan

Toshkent -2025

UDS: 710.774.144.132.74.75

KBK: 87.774

Sh- 15

***G'.G'.Shermatov //Tashkiliy xulq // Darslik.// - Toshkent: "Fan ziyosi"
nashriyoti, 2025. - 344 bet***

Darslik oliy o'quv yurtlarining 60410800- Menejment ta'lim yo'nalishi talabalariga mo'ljallangan bo'lsa-da, undan magistrantlar, doktorantlar, yosh olimlar, shuningdek tadbirkorlar va mutaxassislar ham foydalanishlari mumkin.

Taqrizchilar:

F.A.Xamidova - Toshkent Kimyo xalqaro universiteti, "Moliya" kafedrasida professori,
iqtisodiyot fanlari doktori

O.S.Kazakov - NamDTU, "Menejment" kafedrasida professori, iqtisod fanlari
nomzodi

Darslik O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2025-yil 11-dekabrdagi ekspertiza hulosasiga asosan nashr etishga tavsiya etilgan.

7665



ISBN: 978-9910-744-33-4

© G'.G'.Shermatov
© "Fan ziyosi" nashriyoti 2025

KIRISH

Hozirgi zamon iqtisodiyotida odamlarning qaror qabul qilish xatti-harakatlarini tushunish juda muhim ahamiyatga ega. An'anaviy iqtisodiy modellarda odamlar rassional (mantiqiy) tarzda qarorlar qabul qiladi deb faraz qilinadi, lekin haqiqatda, ko'p hollarda odamlar xatolar qiladi, intuisiya yoki hissiy holatlari ta'sirida harakat qiladilar. Shuning uchun, tashkiliy xulq (behavioral economics) fanasi dolzarb bo'lib qoldi. Ushbu fan, iqtisodchilarning odamlarning xulq-atvori va psixologiyasini hisobga olish orqali an'anaviy iqtisodiy modellarga qo'shimcha qilishlariga yordam beradi. Tashkiliy xulq birinchi navbatda odamlarning qarorlarida paydo bo'ladigan noan'anaviy xatti-harakatlarni o'rganadi. Odamlar ko'pincha hozirgi foydani kelajakdagi foydadan ustun qo'yadilar, ya'ni ular qisqa muddatli foydalarga ko'proq ahamiyat beradilar. Bu holat "kvazi-giperbolik diskontlash" deb ataladi va odamlarning qarorlarida vaqtni qanday qadrlashlarini tushuntiradi. Yana bir misol, odamlarning xatoliklarni kamaytirishga bo'lgan intilishidir. Bu fenomen "loss aversion" deb ataladi va odamlar zarar ko'rishdan qo'rqishadi, shuning uchun ular foyda olishga qaraganda yo'qotishdan ko'proq qochadilar.

Albatta, odamlarning qarorlari ko'pincha boshqa odamlarning xatti-harakatlariga ta'sirlanadi. Xususan, agar ko'p odamlar biror mahsulotni sotib olsa, boshqa odamlar ham uni sotib olishga moyil bo'lishadi. Yuqoridagi ushbu fenomenni "herd behavior" yoki "kolixtsion xatti-harakat" deb atashadi. Bu turdagi xatti-harakatlar kapital bozorlarida, ayniqsa, investorlar orasida ko'rinadi. Agar ko'p odamlar biror aksiyaning sotib olsalar, bu aksiyaning qiymati ko'tariladi, va aksincha, agar sotish ko'paygan bo'lsa, qiymat tushadi. Bu holatlarni an'anaviy iqtisodiy modellar tushuntira olmaydi, chunki ular faqat rassional qarorlar asosida ishlaydi.¹

Shu sababli, tashkiliy xulq, neoklassik modellar bilan solishtirganda, iqtisodiy tizimlarni yanada to'liqroq tushunishga yordam beradi. Bu fan yordamida

¹ Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.

iqtisodchilar nafaqat iqtisodiy agentlarning xatti-harakatlarini, balki ularning psixologik va ijtimoiy omillarini ham hisobga olishadi. Natijada, bu yondashuv iqtisodiy siyosatlarni ishlab chiqishda ham foydalidir, chunki u odamlarning haqiqiy xulq-atvorini aks ettiradi. Misol uchun, davlatlar iqtisodiy siyosatlarni amalga oshirayotganda, odamlarning noaniq qarorlar va hissiy ta'sirlarni hisobga olishlari zarur. Bu, masalan, fiskal siyosatni shakllantirishda, soliq tartib-taomillarini yaxshilashda yoki turli ijtimoiy dasturlarni amalga oshirishda yordam beradi. Tashkiliy xulq odamlarning haqiqiy xulqini va ularning iqtisodiy qarorlaridagi noaniqliklarni tushunishda asosiy yondashuvlardan biri bo'lib qolmoqda.

Tashkiliy xulq zamonaviy iqtisodiyotda muhim o'rin egallaydi, chunki bu fan odamlarning qaror qabul qilish xatti-harakatlarini psixologik va ijtimoiy omillar orqali tahlil qiladi. An'anaviy iqtisodiy modellar odamlarning har doim rassional va optimal qarorlar qabul qilishini taxmin qilsa-da, tashkiliy xulq bu yondashuvni kengaytiradi va odamlarning o'z xatti-harakatlarini ko'pincha hissiy va kognitiv cheklovlar asosida qabul qilishini ko'rsatadi. Bu, shuningdek, iqtisodiy bozorlarning samaradorligini pasaytirishi yoki turg'unlikni yuzaga keltirishi mumkin.²

Tashkiliy xulq odamlarga bozorlar va iqtisodiy tizimlarning samaradorligini yaxshiroq tushunishga yordam beradi. Odamlarning qarorlari ko'p hollarda nafaqat ularning shaxsiy manfaatlariga, balki ijtimoiy ta'sirlarga, kulturoil omillarga va ayniqsa, boshqa odamlarning xatti-harakatlariga ham bog'liq. Bu, o'z navbatida, iqtisodiy tizimlarda kutilmagan o'zgarishlarni yoki noaniqliklarni keltirib chiqaradi. Masalan, odamlar ko'pincha boshqalar tomonidan qo'llanilayotgan amallarni takrorlashga moyil bo'ladilar, bu bozorlar va iqtisodiy tizimlar ichida shunday kutilmagan va tez o'zgaruvchan holatlar paydo bo'lishiga olib keladi.³

² Friedman, M., & Savage, L. J. (1948). The Utility Analysis of Choices Involving Risk. *Journal of Political Economy*, 56(4), 279-304.

³ Akerlof, G. A., & Shiller, R. J. (2009). *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*. Princeton University Press.

Shu nuqtada, tashkiliy xulq, iqtisodiy tahlilga yangi yondashuvni taqdim etadi. Agar an'anaviy iqtisodiy modellarda odamlar faqat rassional qarorlar qabul qilishi kerak bo'lsa, tashkiliy xulq odamlarga ta'sir qiluvchi psixologik, ijtimoiy va madaniy omillarni ham hisobga oladi. Misol uchun, odamlar ko'pincha qisqa muddatli foydalarga nisbatan uzoq muddatli foydalarga e'tibor bermaydilar, bu esa iqtisodiy tizimning samaradorligini pasaytiradi.

Agar tashkiliy xulqni iqtisodiy g'oyalar bilan bog'lashni istasak, shu nuqtada, "oyna effekti" tushunchasini ko'rib chiqish mumkin. Bu, o'z navbatida, tashkiliy xulqning bozorlar va iqtisodiy tizimlarda qanday omil bo'lishini va odamlarning qarorlarini qanday shakllantirishi mumkinligini ko'rsatadi. Bozorlar va iqtisodiy tizimlarning samaradorligi faqatgina individual qarorlarga emas, balki ijtimoiy omillarga ham bog'liqdir. Aksariyat hollarda, odamlar boshqalarning qarorlarini ko'rib, o'zlarining xatti-harakatlarini shunga mos ravishda o'zgartiradilar. Ushbu xodisa, bozorlar va iqtisodiy tizimlar bo'yicha kutilmagan o'zgarishlarga olib kelishi mumkin.

Tashkiliy xulq va iqtisodiy g'oyalar o'rtasidagi bog'lanishlar, ularning asosi bo'lgan kognitiv biaslar yoki "loss aversion" (yo'qotishdan qo'rqish) kabi xususiyatlarni hisobga olish, iqtisodiy siyosatni ishlab chiqishda, samarali tartib-taomillarni yaratishda muhim rol o'ynaydi. Yana bir misol, tashkiliy xulqning qanday qilib makroiqtisodiy siyosatlar va bozor mexanizmlarini shakllantirishda yordam berishini ko'rsatadi. Tashkiliy xulqning bu imkoniyatlari davlatlar uchun samarali iqtisodiy siyosatlar ishlab chiqishda, soliq va byudjet tizimlarining samaradorligini oshirishda foydali bo'ladi. Shu tarzda, tashkiliy xulq iqtisodiy tahlilga yangi metodologik yondashuvlarni olib keladi, chunki u nafaqat iqtisodiy agentlarning xatti-harakatlarini, balki ular bilan bog'liq psixologik va ijtimoiy omillarni ham o'rganadi. Bu esa, iqtisodiy tizimlarni, siyosatlarni va bozorlarni yaxshiroq tushunishga va yanada samarali ishlashiga yordam beradi. Tashkiliy xulqning yondashuvlari iqtisodiy tahlilning yangi, realistik va to'liqroq

platformasini yaratadi. Odamlarning haqiqiy xulqini hisobga olish orqali iqtisodiy siyosatlarni yanada samarali va adolatli shakllantirish mumkin bo‘ladi.⁴

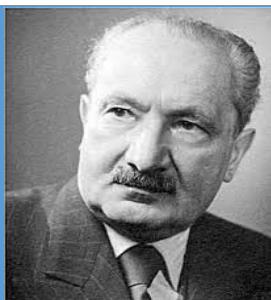
Ushbu darslik dunyoga mashhur oliy ta’lim muassasalari darsliklari, iqtisodchi, menejer va psixologlarning ilmiy-pedagogik materiallarini tarjima qilish hamda qayta ishlash asosida vujudga keldi.

⁴ Gintis, H., Bowles, S., Boyd, R., & Fehr, E. (2005). *Moral Sentiments and Material Interests: The Foundations of Cooperation in Economic Life*. MIT Press.

I BOB. TASHKILIY XULQGA KIRISH

1.1. Insonning tashkilotdagi xulqi nazariyasi. A.Maslouning ehtiyojlar nazariyasi

Inson xulq-atvorining falsafiy talqini, birinchi navbatda, subektiv ontologiya va aksiologik asoslar bilan belgilanadi. Xulqning o'zi inson mavjudotining intentional strukturasida aks etuvchi akt sifatida, qaror, ixtiyor va ehtiyoj dialektikasi orqali namoyon bo'ladi. Iqtisodiy jihatdan bu holat utilitar prinsiplar bilan bog'liq bo'lsa-da, ontologik kontekstda xulq ijtimoiy mavjudlikning fundamental shakllaridan biri sifatida yuzaga chiqadi. Bu yerda xulqning harakati sof instrumental rasionalizm doirasidan tashqariga chiqib, ko'proq noosferik (aql olami) determinizm va fenomenologik identifikatsiya doirasiga kirib boradi.



ESLAB QOLING!

Ulug' amerikalik faylasuf Martin Heideggerga ko'ra insonning umumiy xulqi "dasein" – ya'ni mavjudlikda bo'lish holatida, o'zini anglash va atrof muhitni interpretatsiya (tartiblash, algoritmlash) qilish orqali shakllanadi.

Heideggerning falsafasiga ko'ra, insonning tashkiliy xulqi yoki tasavvurlari quyidagi asosiy iqtisodiy ta'sirlar orqali shakllanadi:

1. Texnologiya va asbobiyashtirish. Heidegger texnologiyani insonning "tashkiliy xulq"iga ta'sir qiluvchi muhim omil sifatida ko'radi. Texnologiya insonni "asbob" sifatida ko'rishga va undan faqat amaliy (foydali) maqsadlar uchun foydalanishga olib keladi.

2. Ijtimoiy va iqtisodiy tizimlar. Heideggerning fikricha, iqtisodiy tizimlar insonning dunyo bilan munosabatini shakllantiradi. Bunday tizimlar individlarning amaliy ehtiyojlarini (masalan, ishlab chiqarish, savdo, iste'mol qilish) boshqaradi va insonning hayotini "boshqariladigan" va "standartlashtirilgan" bir holga keltiradi.

3. Narzissizm va individualism. Heideggerning g'oyalariga ko'ra, kapitalistik jamiyatda odamlar ko'pincha o'z manfaatlarini boshqa ehtiyojlar va qadriyatlar ustidan qo'yadilar, bu esa ular o'zlarini individualistik va maxsus "sahifalarga" ajratishga olib keladi.

4. O'zgaruvchan iqtisodiy sharoitlar. Heidegger, o'z fikrida, iqtisodiy sharoitlarning o'zgarishi (masalan, krizislar, inqirozlar) insonning hayotiga qanday ta'sir qilishi haqida ham gapiradi. Bunday sharoitlarda, inson "bo'lish"ni his qilishda ham aniq o'zgarishlar sezadi.

Neoklassik iqtisodiy modelda qarorlar foyda maksimallashtirishga asoslanadi, ammo inson xulqining falsafiy yondashuvi, bu reduksionistik yondashuvni chetlab o'tadi. Bu yerda agentning ixtiyoriy harakati aksiologik mezonlar asosida yo'naltiriladi: axloqiy imperativlar, normativ tizimlar va afektiv tashqi ta'sirlar bilan chirmashib ketgan. Falsafiy antropologiya nuqtai nazaridan xulq hech qachon sof iqtisodiy manfaat bilan cheklanmaydi, balki u e'tiqod, intuisiya va eksistensial izlanish bilan shakllanadi. Hegelning "etiklik" konsepsiyasiga binoan, xulq jamoaviy ruhda (Sittlichkeit) o'z aksini topadi va u o'z-o'zini anglash orqali jamiyat bilan uyg'unlikka intiladi.

Iqtisodiy va psixologik determinantalarning xulqqa bo'lgan ta'siri Kantcha erkinlik va qaror muvozanati bilan murakkab aloqada turadi. Kantning noumen va fenomen olami o'rtasidagi farqlanishi, insonning harakatini nafaqat tashqi shart-sharoitlar bilan, balki ichki etik zaruriyat bilan belgilar ekan, insonni faqat "qaror qabul qiluvchi" emas, balki "ma'no ishlab chiqaruvchi" subekt sifatida ko'rsatadi. Shu nuqtai nazardan, tashkiliy xulq iqtisodiy model emas, balki axloqiy ontologiyadir. Agentning tanlovi narxlar tizimiga emas, balki qadriyatlar iyerarxiyasiga bo'ysunadi.

Xulqning shakllanishida til va ijtimoiy konstruktsiya hal qiluvchi rol o'ynaydi. Poststrukturalistik yondashuvda – xususan Foucault nazariyasida – xulq muayyan diskursiv maydon ichida shakllanadi. Inson qarorlari iqtisodiy manba yetishmovchiligi bilan emas, balki diskursiv ijtimoiy me'yorlar va hokimiyat

munosabatlari bilan cheklanadi. Bu nuqtai nazardan, inson xulqi biror universal ontologik asosga emas, balki tarixiy kontekstlarda shakllangan episteme asosida yo‘naltiriladi. Ya’ni, xulq bu yerda iqtisodiy tanlov emas, balki ijtimoiy ma’no konvertatsiyasidir. Shu sababli, har qanday iqtisodiy modelda xulqni ob’ektiv, universal va umumiy qonuniyatlar asosida tushuntirish – ontologik reduksionizmga olib keladi.

Xulqning qadriyatlar tizimi bilan o‘zaro munosabati ham iqtisodiy ehtiyojlar orqali emas, balki akselerasion normativ me’yorlar orqali shakllanadi. Sloterdijk nazariyasiga ko‘ra, zamonaviy inson xulqi asosan “kinik” pozisiyaga asoslangan: ya’ni inson ideallarni tanqidiy ong bilan inkor qilgan holda, ularga ishonishda davom etadi. Bu esa iqtisodiy tanlovlarning ham o‘zida ziddiyatli, paradoksal tabiatga ega ekanini ko‘rsatadi. Afzal ko‘rilgan utilitar variant hamisha erkinlik emas, balki me’yorlar tizimi tomonidan oldindan strukturallashgan tanlovdir. Demak, iqtisodiy subekt – bu erkin agent emas, balki ijtimoiy determinatsiyalangan xatti-harakat modeli.

Tashkiliy xulq, shuningdek, iqtisodiy nomuvofiqliklar, tengsizlik va distributiv adolat bilan ham uzviy bog‘liq. Rawls va Sen kabi faylasuflar tomonidan ishlab chiqilgan distributiv adolat konsepsiyasi, xulqning faqat shaxsiy emas, balki tizimli darajada shakllanishini asoslaydi. Bu yondashuvda inson xatti-harakatlari faqat individual ehtiyojlar emas, balki ijtimoiy tuzilmalar, huquqiy normativlar va axloqiy tuyg‘ular bilan chambarchas bog‘liq. Senning “imkoniyatlar to‘plami” (capability set) yondashuvi orqali xulqning shakllanishi faqat ixtiyor bilan emas, balki mavjud imkoniyatlar maydoni va ijtimoiy infratuzilmaning strukturasi bilan belgilanadi.

Xulq falsafasi nihoyatida inson erkinligini cheklovchi yoki kengaytiruvchi barcha tashqi va ichki omillarning murakkab uyg‘unligiga asoslanadi. Bu erda iqtisodiy tafakkur, axloqiy ong, siyosiy struktura va madaniy kontekst bir-biriga to‘qnash keladi. Shuning uchun, xulqni tushunish uchun faqat iqtisodiy yoki faqat etik yondashuv yetarli emas — balki ularni sintetik bir epistemologik

konstruksiyada birlashtirish zarur bo'ladi. Bu esa, tashkiliy xulqni mustaqil fenomen sifatida emas, balki ko'p qatlamli, ko'p manbali va ko'p darajali muvozanatli tizim sifatida tahlil qilishni taqozo etadi.

Iqtisodiy qaror qabul qilish jarayonlari asosan utilitarizmdan kelib chiqadigan modelga asoslanadi, bu esa har bir subektning foyda va zararlarini maksimal darajada muvozanatlashga urinishini ta'kidlaydi. Biroq, falsafiy nuqtai nazardan, bunday yondashuv insonning xulq-atvorini tushuntirish uchun yetarli emas. Inson xulqi faqat iqtisodiy foydalar bilan cheklanmaydi, u shuningdek, axloqiy tuyg'ular, psixologik ehtiyojlar va ijtimoiy responsabillik kabi ko'plab omillarga bog'liq. Odamlarning qarorlari har doim ham eng optimal yoki rassional bo'lmaydi, aksincha, ko'p holatlarda ular emosional, intuitiv va hattoki irrasional bo'ladi. Xulqning bunday murakkab tabiatini tushunishda, aynan Kantning "amr imperativi" va Hegelding "ozodlik dialektikasi" kabi falsafiy tamoyillar muhim ahamiyatga ega.

Xulq va etikadagi qarorlar ko'pincha ijtimoiy normativlar va jamiyatning qadriyatlar tizimiga asoslanadi. Falsafaning asosiy masalalaridan biri shundaki, axloqiy qarorlar qayerdan keladi va ularni qaysi prinsiplar asosida tanlaymiz. Dastlabki yondashuv, utilitarizmdan farqli o'laroq, deontologik tamoyillarga tayanadi, ya'ni xulqiy qarorlar faqat natijalarga emas, balki harakatning o'ziga, uning axloqiy to'g'riligiga asoslanadi. Hume'ning "odam tabiati" nuqtai nazaridan, inson xulqi faqat rasional bo'lgan nuqtai nazardan tushuntirilsa, unda xulqning haqiqiy ma'nosi va uning jamiyatdagi rolini anglashni qiyinlashtiradi. Bunday holat, ayniqsa, xulqni mutlaq axloqiy standartlar bilan o'lchashga urinishda namoyon bo'ladi, bu esa falsafiy izlanishlarni yanada murakkablashtiradi.

Bundan tashqari, xulqning falsafiy jihatini tushunishda fenomenologik yondashuv ham ahamiyatga ega. Fenomenologiya insonning xulqini uning o'zi va boshqalar bilan bo'lgan munosabatlar orqali tushunishga harakat qiladi. Edmund Husserl va Mauricye Merleau-Ponty tomonidan ishlab chiqilgan fenomenologik yondashuvlar, insonning xatti-harakatlarini subektiv, ichki tajriba va ma'nolar orqali tushuntirishga imkon beradi. Bu yondashuvda, xulq nafaqat tashqi sharoitlar

bilan bog‘liq, balki ichki, shaxsiy dunyoqarash va tajriba bilan ham chambarchas bog‘liq. Merleau-Ponty bu yerda jismoniy va aqliy xulqning o‘zaro aloqasini ta’kidlab, odamning jismoniy holati va ruhiy holati o‘rtasidagi murakkab bog‘liqlikni tasvirlaydi. Shunday qilib, xulqni tushunishda, nafaqat psixologik va ijtimoiy omillar, balki subektiv tajriba ham muhim o‘rin tutadi.

Falsafiy va iqtisodiy talqinlarda, ayniqsa, xulq va iqtisodiy tizimlarning o‘zaro bog‘lanishiga oid yangi yondashuvlar paydo bo‘lmoqda. Bunday yondashuvlarda, iqtisodiy tizimlar nafaqat bozor kuchlari tomonidan boshqariladi, balki odamlarning ijtimoiy, madaniy va axloqiy qadriyatlariga asoslanadi. Xulqni tushunishda axloqiy naturalizm, ijtimoiy konstruktivizm va pragmatizm kabi falsafiy yondashuvlar bir-birini to‘ldiradi. Bu yondashuvlar, ayniqsa, ijtimoiy va iqtisodiy tizimlarning murakkabligini tushunishda muhim rol o‘ynaydi, chunki ular xulqni aniq normativ tizimlar orqali emas, balki o‘zaro munosabatlar va madaniy kodlar orqali shakllanishini ko‘rsatadi. Jamiyatda faoliyat yuritayotgan iqtisodiy subektlar, ularning iqtisodiy qarorlari va jamiyatga bo‘lgan ta’sirlari har doim ham sof iqtisodiy manfaatlarga asoslanmaydi. Buning o‘rniga, ular axloqiy mas’uliyat, ijtimoiy integratsiya va tarixiy madaniy kontekstda faoliyat ko‘rsatadilar.

Shu bilan birga, xulqni tushunishda adolat va tenglik tushunchalari ham o‘z o‘rnini egallaydi. Jamiyatda iqtisodiy tanlovlarning adolatli taqsimlanishi va resurslar taqsimotidagi ijtimoiy adolat masalalari, falsafiy axloqiy prinsiplar bilan birga tahlil qilinadi. Inson xulqining falsafiy jihatini tushunishda, adolat va tenglik, shuningdek, erkinlik va majburiyatlar o‘rtasidagi muvozanatni saqlash masalasi dolzarb ahamiyatga ega. Bu masala, xulqning faqat iqtisodiy yoki axloqiy emas, balki madaniy va ijtimoiy nuqtai nazardan ham tahlil qilinishi zarurligini ko‘rsatadi.

Zamonaviy iqtisodiyotda inson xulqining shakllanishi va uning iqtisodiy institutlar va tashkilotlarga ta’siri har doim murakkab va ko‘p qatlamli jarayon bo‘lib kelgan. Iqtisodiy xulqni tushunish va talqin qilishda tashkiliy xulq fanining ro‘li o‘sib bormoqda. Inson xulqi iqtisodiy tizimlarni faqat tashqi sharoitlar va mexanizmlar bilan bog‘lab emas, balki ijtimoiy va madaniy parametrlar bilan ham

shakllanadi. Tashkiliy xulq fanining dolzarbligi ayniqsa, bozor iqtisodiyoti va institusional nazariyalar asosida inson xulqining iqtisodiy institutlar va tashkilotlar bilan o‘zaro aloqalarini tushunishda o‘ta muhimdir.

Iqtisodiy institutlar va tashkilotlar inson xulqining shakllanishida bevosita rol o‘ynaydi, chunki ular ijtimoiy me‘yorlarni, qadriyatlarni va qonunlarni belgilash orqali iqtisodiy agentlarning qarorlarini yo‘naltiradi. Bu yerda institusional nazariya va behavioural economics kabi yo‘nalishlar ahamiyatga ega. Institusional nazariya, xususan, Ronald Coase, Douglass North va Oliver Williamson kabi olimlar tomonidan ishlab chiqilgan, iqtisodiy institutlarning va tashkilotlarning samarali ishlashi uchun axloqiy va ijtimoiy muhitni yaratish zarurligini ta’kidlaydi. Shuningdek, iqtisodiy agentlarning qarorlarida nafaqat racionallik, balki normativ va madaniy me‘yorlar ham rol o‘ynaydi. Shunday qilib, iqtisodiy xulq faqat bozor mexanizmlari bilan emas, balki ijtimoiy tizimning dinamikasi bilan ham shakllanadi. Bu yondashuv inson xulqini ijtimoiy kontekstga joylashtiradi va uning shakllanishida madaniy, siyosiy va institusional omillarning integratsiyasini talab qiladi.

Tashkiliy xulq fani, ayniqsa, xulqning tashqi ijtimoiy muhit bilan o‘zaro bog‘liqligini tahlil qilishda muhim o‘rin tutadi. Institutlar odamlar o‘rtasidagi o‘zaro aloqalarni tartibga soladi va ular tomonidan ishlab chiqilgan qoidalar va normativlar tashkiliy xulqni shakllantiradi. Hayek va Mengerning iqtisodiy nazariyasiga ko‘ra, bozor iqtisodiyoti faqat shaxsiy foyda va zarar nuqtai nazaridan ko‘rib chiqilishi kerak emas, balki ijtimoiy tuzilma va institutlarning ijtimoiy kapitalni shakllantirishdagi roli ham muhimdir. Jamiyatda iqtisodiy tanlovlar, odatda, individual maqsadlar orqali amalga oshiriladi, ammo bu tanlovlar o‘zaro bog‘liq bo‘lgan ijtimoiy institutlar tomonidan tartibga solinadi. Misol uchun, bozor tuzilmalari, siyosiy tizimlar va huquqiy normativlar iqtisodiy agentlarning qarorlarini shakllantiradi, ularning xulqini yo‘naltiradi. Shunday qilib, inson xulqi faqat iqtisodiy instinktlar va tashqi sharoitlarning o‘zaro bog‘lanishi orqali shakllanmaydi, balki madaniy va ijtimoiy qadriyatlarning qarorlar jarayoniga ta’siri ham katta ahamiyatga ega.

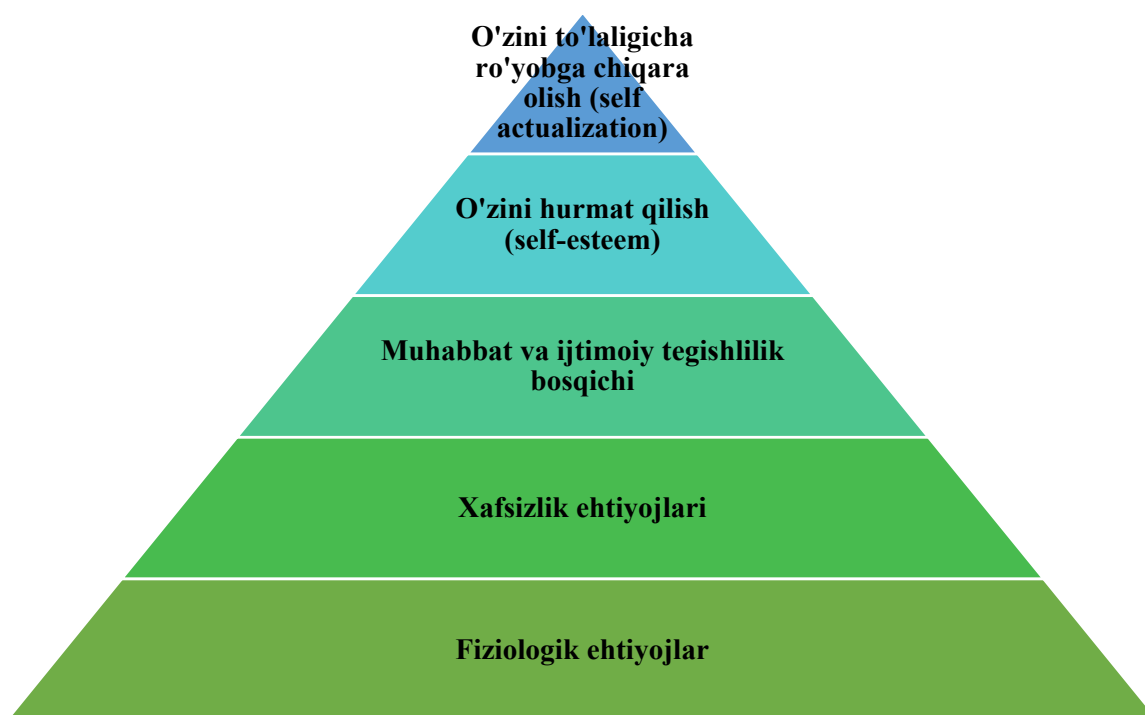
Zamonaviy iqtisodiyotda tashkiliy xulq fanining dolzarbligi o'zining institutlar nazariyasiga ta'siri bilan aloqadordir. Agar avvalgi iqtisodiy paradigmalarda bozor tizimlari hamda qaror qabul qilishda rasional tanlov modeli ustun bo'lgan bo'lsa, bugungi kunda xulqni tushunishning yangi metodologik yondashuvlari, xususan, tashkiliy xulqni va institutlarni birgalikda o'rganish, iqtisodiy tizimning noaniqliklar, instinktivliklar va qabul qilinadigan xatolar bilan bog'liq bo'lgan murakkab tabiatini ta'kidlaydi. Bunday yondashuvlar odamlarning qarorlarida rasionallikdan tashqari, kognitiv nuqsonlar va emosional omillar ham katta rol o'ynashini ko'rsatadi. Bu xulqning shakllanishidagi yangi paradigmani anglatadi. Behavioral economics va nudge theory kabi yo'nalishlar iqtisodiy agentlarning qarorlari nafaqat shaxsiy manfaatlar, balki ijtimoiy normativlar, guruh psixologiyasi va hatto muayyan vizual yoki hissiy yondashuvlar orqali ham shakllanishini tasvirlaydi. Bu esa iqtisodiy institutlar va tashkilotlar tomonidan keltirilgan qoidalar va tizimlarning inson xulqiga bo'lgan ta'sirini yanada kuchaytiradi.

Qolaversa, inson xulqining shakllanishida zamonaviy iqtisodiy tizimlarning qabul qilgan qarorlari ijtimoiy ta'sirlarning o'tkazuvchisi sifatida xizmat qiladi. Insonlarning iqtisodiy tanlovlari har doim ham ularning yashash sharoitlari, ta'lim darajasi, madaniyat va ijtimoiy muhitga bog'liq bo'ladi. Misol uchun, ijtimoiy tuzilmalarda ma'lum bir to'garak, jamoat tashkilotlari yoki biznes korxonalari tomonidan ishlab chiqilgan normativlar va qadriyatlar iqtisodiy faoliyatni va shaxsiy qarorlarni shakllantiradi. Karl Polanyi va Amartya Sen kabi olimlar, ijtimoiy kapitalning iqtisodiy xulqni shakllantirishdagi rolini ta'kidlab, iqtisodiy institutlarning, masalan, ishchi kuchi bozorining faqat raqobat, taqsimot va foyda qozonish tamoyillariga asoslanmasligi, balki ijtimoiy va etnik guruhlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni va axloqiy me'yorlarni ham inobatga olgan holda tashkil etilishi kerakligini ko'rsatdilar.

Inson xulqining shakllanishi va uning iqtisodiy institutlar va tashkilotlarga ta'siri zamonaviy iqtisodiyotda yanada murakkabroq va integratsiyalashgan tuzilishga ega bo'lib, u bozor kuchlarining, siyosiy strategiyalar va axloqiy

me'yorlarning o'zaro aloqalaridan tashkil topadi. Bu o'zgarishlar, shuningdek, iqtisodiy va ijtimoiy tizimlar o'rtasida yangi ijtimoiy tuzilmalar, normativlar va qadriyatlar shakllanishiga olib keladi, bu esa insonning xulqini yangi paradigmalarda tahlil qilishni talab etadi. Bu esa tashkiliy xulq fanining dolzarbligi va ilmiy ahamiyatini yanada oshiradi.

Insonning ichki motivasion tizimini tushunishda amerikalik psixolog Abraham Maslou tomonidan ilgari surilgan ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasi muhim nazariy asos bo'lib xizmat qiladi. Unga ko'ra, inson faolligi va qarorlarining asosida yotuvchi ehtiyojlar qatlamli tuzilishga ega bo'lib, ularni ma'lum tartibda qondirish inson ruhiy holatining barqaror rivojlanishini ta'minlaydi. Nazariyaga ko'ra, ehtiyojlar besh bosqichda joylashadi: fiziologik ehtiyojlar, xavfsizlik ehtiyojlari, ijtimoiy tegishlilik (mehr-muhabbat), o'zini hurmat qilish ehtiyoji va nihoyat o'zini ro'yobga chiqarish (self-actualization). Har bir bosqich keyingisiga o'tish uchun zamin yaratadi; ya'ni pastki ehtiyojlar to'liq yoki qisman qondirilmas ekan, yuqori bosqichdagi ehtiyojlar faollashmaydi. Bu holat Maslou tomonidan piramida shaklida tasvirlangan va bu piramida zamonaviy psixologiyada motivasion jarayonlarni tahlil qilishda keng qo'llaniladi.



1.1-rasm. **Abraham Maslouning ehtiyojlar nazariyasi**

Shu bilan birga, bu nazariyaning ijtimoiy va madaniy kontekstdagi talqinlari ham ahamiyatlidir. Maslou nazariyasi avvaliga individual psixik holatga tayanadi, biroq ehtiyojlarning yuzaga chiqishi va ularni qondirish imkoniyatlari jamiyatdagi ijtimoiy struktura, iqtisodiy imkoniyatlar va madaniy qadriyatlar bilan bevosita bog'liq. Masalan, ba'zi jamiyatlarda ijtimoiy tegishlilik ehtiyojlari fiziologik ehtiyojlardan ham ustun qo'yilishi mumkin, yoki aksincha, shaxsiy yutuq va o'zini ro'yobga chiqarish ehtiyoji mustamlaka ostidagi jamiyatlarda hech qachon yuzaga chiqmasligi mumkin. Shuningdek, insoniyat tarixida urushlar, ocharchiliklar va migratsiya kabi keskin ijtimoiy silkinishlar natijasida ehtiyojlar iyerarxiyasida vaqtincha "teskari harakat"lar ham kuzatilgan. Bu holatlar ehtiyojlar faqat qat'iy tartibda rivojlanadi degan Maslou modeliga nisbatan tanqidiy yondashuvlarga asos bo'lgan.

Bundan tashqari, o'zini ro'yobga chiqarish g'oyasi nazariyaning eng yuqori cho'qqisi sifatida qaraladi va insonning ichki salohiyatini to'liq anglab, uni amalda namoyon etish jarayonini ifodalaydi. Ushbu bosqichga yetgan shaxslar, Maslou fikricha, o'zlariga xos mustaqil fikrlash, ijodiylik, axloqiy mukammallik va ruhiy barqarorlikka ega bo'ladi. Biroq, zamonaviy tadqiqotlar ko'rsatadiki, o'zini ro'yobga chiqarish faqat ijtimoiy va moddiy barqarorlikka ega shaxslar bilan cheklanmaydi — ko'plab insonlar og'ir sharoitda ham ijodiy yoki ma'naviy yuksalish bosqichiga erisha olgan. Shu sababli, Maslou modelini zamonaviy ilmfanda qat'iy iyerarxik emas, balki moslashuvchan va dinamik tizim sifatida talqin qilish yo'nalishlari paydo bo'lmoqda. Ayniqsa, postmodern yondashuvlarda ehtiyojlar tarmoqsimon tuzilmada, ya'ni bir-biriga bog'liq va o'zgaruvchan shaklda tasvirlanmoqda.

1.2. Tashkiliy xulq tushunchasining mazmuni

Tashkiliy xulq (organizational behavior) — bu tashkilot ichidagi individual va guruh xatti-harakatlarni o'rganish orqali, ularni boshqarish, rag'batlantirish va tashkilot samaradorligini oshirishga qaratilgan ilmiy yondashuvdir. Boshqacha aytganda, bu nazariya tashkilot ichida inson kapitali qanday harakatlanishini,

qanday psixologik va ijtimoiy jarayonlar orqali qarorlar qabul qilinishini, va bular iqtisodiy natijalarga qanday ta'sir ko'rsatishini o'rganadi. Biroq bu tushuncha faqatgina menejment yoki sosiologiya doirasida emas, balki iqtisodiy nazariyalar, xususan mikroiktisodiyot, agentlik nazariyasi, transasion xarajatlar nazariyasi, o'yinlar nazariyasi hamda institusional iqtisodiyot bilan ham bevosita bog'liq. Iqtisodiy fikr maktablari tomonidan tashkilotlar ichidagi axborot asimmetriyasi, manfaatlar konflikti, va ixtiyoriy harakatlarining iqtisodiy oqibatlarini chuqur tahlil qilingan. Ayniqsa, zamonaviy iqtisodiy tizimlarda inson omilining noaniqligi va psixologik xususiyatlari iqtisodiy samaradorlikni shakllantiruvchi asosiy omillardan biri sifatida ko'rilmogda.

1-jadval

**Tashkiliy xulq va iqtisodiy fanlarning baynalminallashuvi natijasida
vujudga kelgan nazariyalar**

No.	Fanlarning nomi	Nazariyalar
1.	Menejment	✓ Agentlik nazariyasi ✓ O'yin nazariyasi ✓ X va Y nazariyasi ✓ Ehtiyojlar nazariyasi
2.	Pul va banklar	✓ Tranzasion nazariya ✓ Stenli Fisherning pul nazariyasi ✓ Morgan Hauselning pul psixologiyasi nazariyasi
3.	Global iqtisodiyot nazariyasi	✓ Rikardoning xalqaro savdo nazariyasi ✓ Friyedmanning global ta'sir nazariyasi

Agentlik nazariyasi tashkilot ichidagi menejer (agent) va aksiyador (prinsipal) o'rtasidagi manfaatlar ziddiyatini chuqur iqtisodiy asosda tushuntirib beradi. Bu nazariya, asosan, tashkilotlarda qaror qabul qilish vakolati berilgan

shaxslarning o'z manfaatlarini umumiy tashkilot manfaatlaridan ustun qo'yishi mumkinligini ta'kidlaydi. Tashkiliy xulq bu yerda agentlik muammosini inson xulqi orqali chuqur tahlil qiladi. Ya'ni, har bir agentning motivatsiyasi, sodiqligi, sanksiyalar xavfi ostidagi reaksiyalari tashkilotning umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlariga bevosita ta'sir qiladi. Masalan, menejrlarning qisqa muddatli bonuslarga asoslangan harakatlari uzoq muddatli investision strategiyalarga ziyon yetkazishi mumkin. Shu orqali tashkiliy xulq nazariyasi agentlik nazariyasining iqtisodiy modellarini real xulq-atvor psixologiyasi bilan boyitadi va uni yanada aniqroq prognozlash imkonini yaratadi.

Shuningdek, transasion xarajatlar nazariyasida ham tashkilot ichidagi xatti-harakatlar muhim o'rin tutadi. Ronald Coase va Oliver Williamson kabi iqtisodchilar tomonidan ishlab chiqilgan bu nazariya, tashkilotlar nima uchun mavjudligini va nima uchun ayrim iqtisodiy faoliyatlar bozor o'rniga tashkilot ichida amalga oshirilishini tushuntiradi. Transasion xarajatlar — bu bitimlar tuzish, monitoring qilish va ijro etish bilan bog'liq xarajatlar bo'lib, bu xarajatlar insonlarning xatti-harakatlari, ishonch, va axborotga egalik darajasi bilan chambarchas bog'liq. Tashkiliy xulq bu o'rinda ishchilarning ijtimoiy tarmoqlari, norasmiy munosabatlari va noaniqlik ostidagi qarorlar qabul qilish uslublarini o'rganadi. Demak, tashkilot ichidagi xulq-atvor iqtisodiy samaradorlikni belgilovchi muhim omillardan biri sifatida ko'riladi va bu nazariya orqali har bir xodimning motivatsiyasini hisobga olgan holda xarajatlarni kamaytirish mumkinligi aniqlanadi.

Yana bir muhim iqtisodiy yondashuv — bu o'yinlar nazariyasidir (game theory). O'yinlar nazariyasi, tashkilot ichidagi qarorlar va strategik o'zaro ta'sirlarni matematik modellashtirish orqali tahlil qiladi. Masalan, ikki bo'lim boshlig'i resurslar uchun raqobatga kirishishi mumkin va ularning har biri o'z bo'limining manfaatlarini maksimal darajada himoya qilishga intiladi. Bu o'yinlarning natijasi tashkilotning umumiy resurslardan foydalanish samaradorligiga bevosita ta'sir qiladi. Tashkiliy xulq o'yinlar nazariyasining bu modeliga qo'shimcha ravishda, insonlar qarorlarni faqat rasional asosda emas,

balki hissiyot, madaniy norma va ichki sodiqlik kabi omillarga asoslanib qabul qilishlarini hisobga oladi. Bu esa o‘yinlar nazariyasining real tashkilot sharoitida qanday ishlashini chuqurroq tushunishga yordam beradi.

Institusional iqtisodiyot ham tashkilot ichidagi xulqni muhim element sifatida ko‘radi. Bu yondashuvga ko‘ra, tashkilotlar muayyan institutlar, ya’ni rasmiy va norasmiy qoidalar, normalar va me’yorlar asosida ishlaydi. Tashkiliy xulq bu institutlarning ichki ijtimoiy muhitdagi ta’sirini tahlil qiladi: masalan, kompaniya ichidagi “madaniyat” — bu norasmiy institut bo‘lib, u xodimlarning qarorlariga, innovation faoliyatga va hatto etik xatti-harakatlarga katta ta’sir ko‘rsatadi. Tashkilot ichida ishonch, hamkorlik, va sodiqlik darajasi yuqori bo‘lsa, institusional barqarorlik ortadi va iqtisodiy samaradorlik oshadi. Bu jihatdan qaralganda, tashkiliy xulq iqtisodiy jarayonlarga “yumshoq omillar” orqali katta ta’sir ko‘rsatadi.

Tashkiliy xulqni iqtisodiy nazariyalar bilan alohida ko‘rib bo‘lmaydi. Bu tushuncha inson xulq-atvorining chuqur iqtisodiy tahliliga asoslanadi va iqtisodiy samaradorlikni belgilovchi asosiy ichki omil sifatida qaraladi. Agentlik muammosi, transasion xarajatlar, strategik o‘yinlar va institusional cheklovlar doirasida insonning qanday qarorlar qabul qilishi, qanday motivatsiyaga ega bo‘lishi, va qanday ijtimoiy o‘zaro aloqalarni shakllantirishi — bularning barchasi iqtisodiy natijalarni belgilab beradi. Shu bois tashkiliy xulqni faqat psixologik yondashuv deb emas, balki iqtisodiy tahlilning integral qismi sifatida ko‘rish zarur.

Yuqorida keltirilgan iqtisodiy asoslangan yondashuvlar doirasida tashkiliy xulqni yanada chuqurroq tahlil qilish mumkin, ayniqsa, zamonaviy postindustrial iqtisodiyotlarda inson kapitali, bilish (kognitiv) xatti-harakatlari, ijtimoiy tarmoqlar, bilim almashinuvi va noformal tuzilmalarning iqtisodiy qiymati oshgan bir sharoitda tashkiliy xulqni iqtisodiy natijalar bilan chambarchas bog‘lash har qachongidan dolzarbroq tus olmoqda, chunki bugungi raqobatbardosh korxonalar faqat ishlab chiqarish vositalarini optimallashtirish orqali emas, balki tashkilot ichidagi ko‘rinmas resurslarni — ishonch, mehnat madaniyati, ichki hamkorlik va bilimlarni taqsimlash tizimini optimal boshqarish orqali ustunlikka erishmoqda.

Shu nuqtai nazardan qaralganda, neoklassik iqtisodiy nazariyalar tomonidan ilgari surilgan rasional qaror qabul qilish modeli, ya'ni har bir agent faqat o'zining foydasini maksimal darajada oshirishga intiladi degan g'oya, tashkiliy xulq doirasida juda soddalashtirilgan hisoblanadi, chunki haqiqiy hayotda insonlarning qaror qabul qilish jarayoniga ko'plab irrasional omillar, kognitiv cheklovlar, hissiy holatlar, guruh bosimi va hatto qadriyatlar tizimi ta'sir ko'rsatadi; bu esa o'z navbatida tashkilot ichidagi iqtisodiy faoliyatni — masalan, resurslar taqsimoti, motivasion tizimlar samaradorligi, innovatsiyalar joriy etilishi kabi jihatlarni — o'ta murakkab va ko'p qatlamli jarayonga aylantiradi, va bu jarayonlarni faqat matematik modellash orqali to'liq anglash imkonsiz bo'lib qoladi.

Bundan tashqari, zamonaviy iqtisodiy muhitda raqobatning globallashuvi, texnologik jarayonlarning tezlashuvi va mehnat munosabatlarining murakkablashuvi natijasida tashkilotlarda xodimlarning faolligi, adaptivligi va o'zgaruvchan muhitga tezda moslashish qobiliyatlari iqtisodiy barqarorlik va o'sishning asosiy omiliga aylanmoqda, bu esa tashkiliy xulq nazariyasiga yanada dolzarb maqom berib, uni strategik menejment, mehnat iqtisodiyoti, innovasion iqtisodiyot va institusional evolyusiya kabi sohalar bilan bevosita integratsiyalashgan tahlil yo'nalishiga aylantiradi, chunki tashkilotning ichki ijtimoiy tizimi qay darajada moslashuvchan va ilg'or bo'lsa, tashqi bozordagi sharoitga mos ravishda o'zini qayta konfiguratsiya qilish, ya'ni ichki resurslarni qayta taqsimlash va yangicha ishlash uslublarini tezda tatbiq etish imkoniyati ham shuncha yuqori bo'ladi.

Yana bir muhim jihat shuki, tashkiliy xulqni iqtisodiy kontekstda tahlil qilish orqali mehnat unumdorligining ko'rinmas determinantalari aniqlanadi — ya'ni, bu yerda gap faqat mehnatga sarflangan soatlar yoki ishlab chiqarilgan birliklar soni haqida emas, balki xodimlarning o'z ishiga qanday munosabatda bo'lishi, rahbariyatga nisbatan qanday ishonch darajasiga ega ekani, norasmiy hamkorlik tarmoqlari orqali qanday bilimlar almashinuvi yuz berayotgani haqida bormoqda, chunki bu kabi omillarni e'tibordan chetda qoldirgan har qanday

iqtisodiy tahlil sirtaki bo‘lib, u tashkilot samaradorligiga ta’sir qiluvchi eng muhim ichki jarayonlarni inkor etgan bo‘ladi, natijada esa noto‘g‘ri strategik qarorlar qabul qilinishi mumkin.

Shuningdek, tashkiliy xulqni chuqur iqtisodiy tahlil qilish orqali “yumshoq kuch” (soft power) elementlari — yetakchilik uslubi, tashkilot madaniyati, sodiqlik, adolat tuyg‘usi kabi tushunchalarning iqtisodiy samaradorlikka ta’siri ham aniqlanadi, chunki bu omillar o‘z-o‘zidan qadriyat emas, balki ular orqali rag‘batlantirish tizimining barqarorligi, inson resurslarining uzoq muddatli saqlanishi, hamda innovatsiyalarga tayyorlik darajasi shakllanadi, bu esa korxona uchun transasion xarajatlarni kamaytiradi va bozor sharoitidagi noaniqlikni yumshatadi; natijada tashkilotning raqobatbardoshligi mustahkamlanadi va bu esa milliy darajadagi yalpi iqtisodiy o‘sish ko‘rsatkichlariga ham ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.

Bu jihatlarning barchasi shuni ko‘rsatadiki, tashkiliy xulq va iqtisodiy nazariyalar o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir bir yoqlama emas, balki murakkab, dinamik va o‘zaro boyituvchi tusga ega bo‘lib, iqtisodiy tahlilga faqat pul oqimlari, balanslar yoki narxlar mexanizmi orqali yondashishdan ko‘ra, insonning real xatti-harakatlarini, qarorlar ortidagi motivatsiyalarni, ijtimoiy psixologik bosimlarni va madaniy muhitni hisobga olgan holda yondashish zarurligini taqozo etadi, chunki zamonaviy iqtisodiyotlar, ayniqsa bilimga asoslangan iqtisodiyotlar sharoitida, real iqtisodiy samaradorlik ko‘pincha ko‘zga ko‘rinmas, biroq muhim tashkiliy xulq omillari orqali shakllanadi.

1.3. Xulq inson faoliyatining shakli sifatida

Xulq — bu inson tomonidan amalga oshiriladigan ongli va maqsadga yo‘naltirilgan harakatlar majmui bo‘lib, u individual agentlarning atrof-muhitga moslashuvi, resurslardan foydalanish uslubi, shaxsiy yoki guruhviy manfaatlarga erishish yo‘lidagi tanlovlar asosida shakllanadi; bu jarayon esa o‘z mohiyatiga ko‘ra, sof iqtisodiy tabiatga ega bo‘lib, inson faoliyatining nafaqat psixologik, balki iqtisodiy strukturasini ifodalaydi. Aynan shu nuqtai nazardan kelib chiqib,

xulqni inson faoliyatining shakli sifatida o'rganishda uni iqtisodiy kategoriyaga aylantirish uchun zarur bo'lgan metodologik asoslar — ya'ni cheklangan resurslar ostida maksimal natijaga erishishga bo'lgan intilish, alternativ xarajatlar, foyda va zarar o'rtasidagi optimal muvozanat, axborot asimmetriyasi, va tanlov ostidagi noaniqlik sharoitlari — chuqur tahlil qilinishi lozim, chunki insonning har bir harakati yoki harakasizligi aslida iqtisodiy qarorlar tizimining bir shaklidir va bu qarorlar orqali iqtisodiy muvozanat, samaradorlik va farovonlik darajasi aniqlanadi.⁵

Agar inson xatti-harakatlari iqtisodiy kontekstda baholansa, bu holatda har bir xatti-harakat — bu cheklangan resurslar (vaqt, energiya, bilim, axborot, ijtimoiy kapital) doirasida amalga oshiriladigan tanlov bo'lib, bu tanlovlar iqtisodiy model doirasida foyda (utility) maksimalizatsiyasi yoki zarar (cost) minimizatsiyasi orqali tushuntiriladi; bunda xulq faqat axloqiy yoki ijtimoiy ntushuncha bo'lib qolmaydi, balki u harakatni resursga, tanlovni esa iqtisodiy qarorga aylantiradi. Masalan, insonning mehnatga munosabati, iste'mol odatlari, tejash va investisiya qilishdagi xatti-harakatlari, texnologiyalarga bo'lgan munosabati — bularning barchasi xulqiy model asosida shakllanadi va aynan mana shu model asosida iqtisodiy tizimlarning real harakati, iqtisodiy siyosatlarining natijadorligi va bozor muvozanatining aniqligi belgilab olinadi. Ayniqsa, bu xulqiy yondashuvni mikroiqtisodiy analizda, ya'ni individual agentlar darajasida qo'llash orqali iqtisodiy prognozlar aniqligini oshirish, xatti-harakatga asoslangan siyosiy instrumentlarni ishlab chiqish, va institusional islohotlarning xatti-harakatlar orqali qanday qabul qilinishini o'rganish mumkin bo'ladi.⁶

Shuningdek, xulqiy iqtisodiyot doirasida xulq inson faoliyatining eng muhim shakli sifatida tan olinib, klassik va neoklassik nazariyalarning soddalashtirilgan — ya'ni inson har doim rasional, o'z manfaatini maksimal darajada ko'zlovchi, to'liq axborotga ega induvid deb qaraydigan — modeliga muqobil sifatida inson faoliyatining real, ya'ni cheklangan rasionallikka, sezgi,

⁵Becker, G. S. (1976). *The Economic Approach to Human Behavior*. University of Chicago Press.

⁶ Sen, A. (1977). *Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory*. Philosophy & Public Affairs, 6(4), 317–344.

hissiy reaksiya, va madaniy ijtimoiy normalarga asoslangan shakllarini iqtisodiy tahlilga tatbiq qiladi; bu esa xulqni insonning iqtisodiy qarorlarini aniqlovchi asosiy determinant sifatida ko'rishga asos yaratadi. Ayniqsa, Nobel mukofoti sovrindori Richard Thaler tomonidan ilgari surilgan "nudge theory" (iltimosli turtki nazariyasi) doirasida xulq iqtisodiy siyosatning mohirona vositasi sifatida qaraladi, chunki insonlar ko'p hollarda optimal qarorni emas, balki psixologik jihatdan qulay yoki ijtimoiy jihatdan maqbul deb topilgan variantni tanlaydi, bu esa iqtisodiy harakatlarning real shakllarini xulqiy darajada tahlil qilish zarurligini taqozo etadi.

Xulqning iqtisodiy shakl sifatida namoyon bo'lishi ayniqsa mehnat iqtisodiyoti, taqsimot nazariyasi va institusional iqtisodiyot doirasida yanada chuqurroq mazmun kasb etadi, chunki inson faoliyatining real shakli bo'lmish mehnat faqat jismoniy harakat emas, balki xulqiy pozisiya, mehnatga munosabat, o'zini anglash, boshqalarning qarashiga ta'sir qilishga bo'lgan ehtiyoj va ijtimoiy tan olinuvchanlik orqali shakllanadi; bu esa mehnat unumdorligini belgilovchi asosiy omil sifatida insonning ichki motivatsiyasini, ijtimoiy madaniyatini va qaror qabul qilishdagi psixologik barqarorligini oldinga olib chiqadi. Aynan mana shu jihatlar tufayli, zamonaviy ishlab chiqarish tizimlari va raqamli iqtisodiyot sharoitida inson xulqi — bu faqat individual hatti-harakat emas, balki iqtisodiy resurslarning eng ko'p qiymat yaratadigan shakli sifatida qaraladi, chunki texnologiyalar bir hil bo'lishi mumkin, moliyaviy kapital erkin harakatlanadi, lekin insonlarning qanday harakat qilishi, qanday turtkilar ostida ishlashi, qanday mehnat muhitida o'zini samarali his qilishi — bu faktorlar har bir korxona yoki davlatning iqtisodiy raqobatbardoshligini aniqlovchi asosiysi bo'lib qolmoqda.⁷

Xulq inson faoliyatining eng muhim, kompleks va ko'p qatlamli shakli bo'lib, uni iqtisodiy kategoriyaga aylantirish orqali biz real hayotdagi iqtisodiy harakatlarning ichki mexanizmlarini aniqlash, klassik nazariyalarda soddalashtirilgan inson modeliga nisbatan yanada aniqroq, amaliyroq va prognozga asoslangan iqtisodiy yondashuvlar yaratish imkoniga ega bo'lamiz; bu esa nafaqat

⁷ Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. W. W. Norton & Company.

nazariy darajada, balki iqtisodiy siyosat, strategik menejment, institusional islohotlar va mehnat resurslarini samarali boshqarish sohasida ham beqiyos afzalliklar yaratadi, chunki iqtisodiy tizimlarning asosiy harakatlantiruvchi kuchi sifatida inson faqat ishlab chiqarish vositasi emas, balki resurslardan qanday foydalanuvchi va qanday xulqiy tanlov qiluvchi ijtimoiy mavjudot sifatida o'rganilishi zarur.⁸

Nazorat savollari:

1. Iqtisodiyotning tarmoqlari va tashkiliy xulq baynalminallashuvi natijasida vujudga kelgan nazariyalarga ta'rif bering.
2. Xulq atamasiga ta'rif bering
3. Iqtisodiyotning qaysi bo'g'inlarida xulq va ishchi resurlari ko'proq o'rganiladi.
4. Inson xulqi to'g'risida Martin Heidegger nazariyasiga atroflicha to'xtalib o'ting.
5. Iltimosli turtki nazariyasi haqida nimalarni bilasiz ?

TESTLAR

1. Iqtisodiy xulq qanday ta'riflanadi?

- A) Insonning maqsadga yo'naltirilgan harakati
- B) Faqat moliyaviy foyda olish harakati
- C) Ijtimoiy normalarni buzish
- D) Tasodifiy harakatlar yig'indisi

2. Neoklassik iqtisodiyotda qaror qabul qilish qanday asosda amalga oshiriladi?

- A) Foydani maksimal darajaga yetkazish tamoyili
- B) Emosiyalar asosida

⁸ Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2005). *Identity and the Economics of Organizations*. Journal of Economic Perspectives, 19(1), 9–32.

- C) Ijtimoiy ta'sirlar asosida
- D) Tasodifiy tanlovlar asosida

3. Xulqni falsafiy talqin qilishda qaysi omil muhim hisoblanadi?

- A) Insonning niyatlari va maqsadlari
- B) Faqat tashqi sharoitlar
- C) Biologik instinktlar
- D) Tabiiy hodisalar

4. Agentlik nazariyasi nimani o'rganadi?

- A) Egasi va boshqaruvchining munosabatlarini
- B) Bozor narxlarini
- C) Ishchilar mehnat haqlarini
- D) Tovar narxlarini

5. Tashkiliy xulq qanday o'bektlar bilan bog'liq?

- A) Tashkilot ichidagi odamlarning harakatlari bilan
- B) Faqat marketing strategiyalari bilan
- C) Iqtisodiy qonunlar bilan
- D) Siyosiy qarorlar bilan

6. Xulqiy qarorlar qabul qilishda normative omillar nima o'rin tutadi?

- A) Qoidalar va madaniyat ta'siri
- B) Faqat shaxsiy manfaatlar
- C) Tabiiy ehtiyojlar
- D) Biologik instinktlar

7. Heideggerning Dasein tushunchasi nimani bildiradi?

- A) Insonning mavjudlikda bo'lishi
- B) Tashqi ta'sirlar

- C) Faqat iqtisodiy manfaatlar
- D) Ijtimoiy qonuniyatlar

8. Iqtisodiy xulqdagi “intentional struktura” nimani anglatadi?

- A) Maqsadga yo‘naltirilgan harakatlar tuzilmasi
- B) Tasodifiy hodisalar
- C) Biologik instinktlar
- D) Tabiiy qonuniyatlar

9. Xulqni iqtisodiy nuqtai nazardan o‘rganish nimani ta’kidlaydi?

- A) Qaror qabul qilishdagi foyda va samaradorlikni
- B) Faqat madaniyatni
- C) Emosiyalarni
- D) Tabiat qonunlarini

10. Qaysi omil iqtisodiy agentlarning harakatini eng ko‘p ta’sir qiladi?

- A) Foyda va resurslarni samarali taqsimlash
- B) Tasodifiy holatlar
- C) Biologik ehtiyojlar
- D) Faqat tashqi kuchlar

II BOB. ZAMONAVIY ZAMON TASHKILOTI

2.1. Sanoat va unda ishlaydigan odamlarning o'zaro bog'liq tarixi

Sanoatlashuv fenomeni, ya'ni ishlab chiqarish vositalarining texnik-modernistik asosda qayta tashkil etilishi hamda mehnat resurslarining ommaviy ekspluatatsiyaga asoslangan yangi iqtisodiy formatda shakllanishi, o'z navbatida, ishchi kuchining tashkiliy tizimlardagi xulqini faqat biogenetik reflekslar emas, balki ijtimoiy, iqtisodiy va strukturaviy determinantlar bilan birgalikda izohlash zaruratini vujudga keltirgan bo'lib, bu holat XX asr boshlariga kelib, tashkilotshunoslik va ijtimoiy psixologiya fanlari doirasida mehnat faoliyatini institusional va mikrososiologik ko'rinishda tadqiq etishning yangi paradigmasini shakllantirdi. Ayniqsa, sanoat inqilobining dastlabki bosqichlarida vujudga kelgan rasmiy-huquqiy me'yorlar va texnikaviy intizomiy amaliyotlar ishchi subektining tashkiliy kontekstdagi xatti-harakatlarini mexanik tashqi nazorat vositalari orqali boshqarishga qaratilgan bo'lsa-da, keyingi bosqichlarda ushbu yondashuvlar ichki motivatsiya, ijtimoiy ong va guruhiiy identifikatsiya omillarini inobatga olmaslik oqibatida samaradorlikni barqaror ta'minlay olmasligi bilan tanqid ostiga olinadi.

Sanoatlashuv jarayoni bilan bevosita bog'liq bo'lgan ilk nazariy konstruksiyalardan biri bu — Teylor tomonidan ilgari surilgan ilmiy boshqaruv nazariyasi bo'lib, ushbu yondashuv asosida ishchi kuchining xulqini matematik modellashtirish, vaqt va harakatlarni maksimal optimallashtirish orqali unumdorlikni keskin oshirish mumkin, degan farazlar ilgari surilgan; bu esa, o'z navbatida, mehnatni tashkil etishning formallashtirilgan, normativ-rasional tizimiga asoslangan va ishchini instrument sifatida ko'ruvchi texnokratik yondashuvlar ustuvor bo'lgan davrda sanoat subektining antropologik-madaniy o'ziga xosliklarini e'tibordan chetda qoldirgan holda, unga nisbatan faqat utilitar-ekspluatasion pozisiyani mustahkamladi. Teyloristik yondashuvning ushbu funksionalistik va deterministik tabiati, albatta, ishlab chiqarish samaradorligini ma'lum darajada oshirgan bo'lsa-da, tashkiliy xulqning mazmuniy qatlamlarini —

ya'ni ishchining ijtimoiy mavqei, psixologik ehtiyojlari va ijtimoiy tizim ichidagi rol talqinlarini chetlab o'tgani bois, keyingi davrlarda bu model biryoqlama deb hisoblanib, jiddiy nazariy qayta ko'rib chiqishga sabab bo'lgan.

Shu bilan birga, sanoatlashuv bilan bog'liq tashkiliy xulqiy transformatsiyalarni tushuntirishga urinuvchi keyingi nazariy oqimlar, ayniqsa byurokratik boshqaruv modelini taklif qilgan Maks Veber nazariyasi doirasida ishchilarning xatti-harakatlari tashkiliy struktura, me'yoriy-huquqiy rasmiylik, rollarning qat'iy belgilanishi va iyerarxik subordinatsiya tizimi orqali tartibga solinishi lozim bo'lgan sosiologik model sifatida talqin qilinadi; bu esa tashkiliy xulqni shaxsiy ehtiyojlar va emosional affektlardan tozalangan, obektiv rasmiylik asosidagi me'yoriy harakatlar tizimi sifatida tasavvur qilishga olib keladi. Biroq, bu modelning ortodoks talqini ham, zamonaviy mehnat muhitining ko'p qatlamli, madaniy jihatdan diversifikatsiyalashgan, ijtimoiy aloqalar orqali shakllanadigan holatlarini inkor qilgani bois, ijtimoiy jarayonlarning aksariyatini formallashtirib bo'lmasligi sababli, zamonaviy tashkilotshunoslikda qayta ko'rib chiqilmoqda.

Sanoatlashuv va tashkiliy xulq o'rtasidagi bog'liqlikni marksistik metodologiya doirasida talqin qiluvchi yondashuvlar esa, masalan, Karl Marks va keyinchalik Frankfurt maktabi namoyandalari tomonidan rivojlantirilgan nazariyalar, mehnat faoliyatini faqat iqtisodiy faoliyat sifatida emas, balki ijtimoiy ishlab chiqarish munosabatlarining tashuvchisi sifatida ko'rib, ishchi sinfining tashkiliy xulqini begonalashuv, ekspluatatsiya va ijtimoiy ziddiyatlar doirasida talqin qiladilar; ayniqsa, mehnat jarayoni ustidan nazoratning kapital egasi qo'liga o'tishi, ishchini o'z faoliyatiga, o'z mahsulotiga va nihoyat o'z insoniy mohiyatiga nisbatan begonalashtirishi natijasida yuzaga kelgan tashkiliy xulq — bu, marksistik ta'borda, strukturaviy zo'ravonlik va ideologik bosim ostidagi majburiy harakatlar yig'indisidir, degan tushunchaga olib keladi. Bu yondashuv doirasida ishchining xatti-harakati, motivatsiyasi va intizomi tashkiliy normativlikdan emas, balki sinfiy antagonizm va ijtimoiy norozilik kontekstida shakllanadi.

Sanoatlashuv jarayoni ishchilarning tashkiliy xulqini shakllantirishda ko'plab omillarni — texnik, iqtisodiy, sosiologik va psixologik determinantlarni —

kompleks tarzda ishga solgan bo'lsa-da, bu jarayonni tushuntirishga uringan nazariyalar ko'pincha muayyan metodologik chegaralarga duch kelgan; ayniqsa, mehnatning insoniy, ijtimoiy va ma'naviy jihatlarini formallashtirishga uringan nazariy yondashuvlar o'zining deterministik, instrumentallashtirish tabiati tufayli zamonaviy jarayonlarning murakkabligini to'liq qamrab olmayapti. Shu bois, sanoatlashuvni nafaqat ishlab chiqarish tizimi sifatida, balki ijtimoiy ong va shaxsiy identitetlar transformatsiyasi sifatida tahlil qiluvchi poststrukturaviy va tanqidiy nazariyalar bu borada yangi interpretasion mezonlarni taklif qilmoqda.

Sanoatlashuv — bu nafaqat ishlab chiqarish vositalarining texnikaviy-modernistik asosda o'zgarishi, balki insonning mehnatga, vaqtga va o'zining mavjudligiga nisbatan ontologik munosabatining butunlay qayta shakllanishi bilan xarakterlanuvchi murakkab ijtimoiy-iqtisodiy metamorfizm bo'lib, aynan shu jihatidan u insoniyat tarixining eng chuqur strukturaviy burilishlaridan biri sifatida talqin qilinadi; zero, ushbu jarayonda inson — ya'ni sanoatdagi faoliyat yurituvchi subekt — o'zining mehnat faoliyati orqali jamiyatdagi ijtimoiy lavozimini, iqtisodiy taqdirini va madaniy identitetini aniqlovchi markaziy parametrga aylangan. Aynan ushbu ontologik o'zgarish jarayonida mehnatning substansial mohiyati o'zgarib, u biogenetik ehtiyojlarni qondiruvchi vosita emas, balki kapitalistik tizim doirasidagi ijtimoiy-ekonomik reifikasiya, ya'ni narsalashuv jarayonining tarkibiy elementi sifatida shakllana boshladi.

Sanoat va unda faoliyat yurituvchi odam o'rtasidagi tarixiy munosabatlar transformatsiyasini tushunish uchun, bu munosabatlarni soddalashtirilgan mexanik bog'liqlik emas, balki diakronik hamda sinkronik o'zgarishlar kontekstida shakllanuvchi ijtimoiy konstrukt sifatida idrok etish zarur, chunki inson mehnatining sanoat kontekstida shakllanishi — bu bir vaqtning o'zida texnik-rasional asoslarga tayanadigan, biroq shu bilan birga, sosiomadaniy va psixomental dinamikalariga ham tobelikda bo'lgan gibrid holatdir; masalan, zamonaviy tahlilchilar ta'kidlaganidek, XVIII asrdagi agrar jamiyatdan sanoat tizimiga o'tish jarayonida inson mehnati vaqt rejimiga, funksional ixtisoslashuvga va texnik me'yorga bo'ysundirilgan holda o'zining tarixiy-sivilizasion shaklini tubdan

o'zgartirdi. Bu esa, o'z navbatida, mehnat subektining sosiologik konsepsiyasi doirasida yangi — yollanma ishchi, ya'ni proletariy sinfini shakllantirdi, va shu tariqa mehnat subekti ishlab chiqarish tizimining ichki funksional elementi sifatida emas, balki ijtimoiy qarama-qarshiliklarning tashuvchisi sifatida maydonga chiqdi.

Bu tarixiy-madaniy transformatsiyani chuqurroq anglash uchun insonning sanoatdagi pozitsiyasini nafaqat ishlab chiqarish jarayonida bajariladigan harakatlar orqali, balki u bilan bog'liq ideologik konstruksiyalar, huquqiy statuslar, jamoaviy identifikatsiyalar va institusional tuzilmalar orqali ham tahlil etish lozim bo'ladi; ayniqsa, XIX–XX asr boshlarida paydo bo'lgan mehnat tartiboti, zavod intizomi va vaqt me'yorlari doirasida insonni ish joyida emas, balki o'zining jamiyatdagi mavjudligi doirasida belgilovchi mexanizmlar yuzaga kelgan. Ushbu mexanizmlar orqali ishchi o'zini faqat ishlab chiqarish subekti sifatida emas, balki mehnatga bo'lgan qat'iy ijtimoiy intizom, bo'ysunish va samaradorlik mezonlari asosida o'lchanadigan tizimiy bo'g'in sifatida idrok eta boshlaydi. Bu esa sanoat va inson o'rtasidagi tarixiy aloqani faqat materialistik, iqtisodiy yoki texnikaviy asoslarda emas, balki aksiyologik, ontologik va sivilizasion mezonlarda qayta talqin qilishni taqozo etadi.

Natijada, sanoat tarixining har bir bosqichi o'ziga xos mehnat subektini yaratgan: dastlabki kapitalistik davrda ishchi kuchi asosan jismoniy ekspluatatsiya obekti sifatida qaralsa, keyingi davrlarda u bilim, kompetensiya va psixologik moslashuv asosida baholanadigan subektga aylanadi; bu esa ishlab chiqarish vositalari evolyusiyasi bilan bog'liq bo'lib, insonning texnologik tizim ichidagi roli faqat bajaruvchi emas, balki muvofiqlashtiruvchi, nazorat qiluvchi va anglovchi agent sifatida ko'rilishiga olib keldi. Shunday qilib, sanoatning rivojlanish trayektoriyasi faqat texnikaviy ilgari surilish emas, balki inson mehnatining tarixiy ongda qayta talqin etilishi, yangi ideologik konfiguratsiyalarda ifodalanishi hamda tashkiliy-madaniy strukturalarda institusionalizatsiyalashuvi bilan chambarchas bog'liq bo'ldi.

Shu nuqtai nazardan qaralganda, sanoat tarixining asosiy burilish nuqtalaridan biri sifatida baholanadigan ikkinchi sanoat inqilobi davrida — ya'ni

elektrifikatsiya, kimyo sanoati va mashinasozlikning murakkablashuvi bilan ajralib turadigan davrda — insonning sanoat tizimidagi pozitsiyasi endilikda jismoniy mehnat kuchining ekspluatatsiyasi doirasidan chiqib, uning bilish qobiliyati, refleksiv fikrlashi va intellektual kompetensiyalarining tizimli element sifatida inkorporatsiya qilinishi boshlangan edi; bu esa, o'z navbatida, inson-subektning texnogen tizimlardagi roli haqida yangi antropologik va epistemologik tasavvurlarni shakllantirgan, natijada tashkiliy strukturalarda "bilimga asoslangan mehnat" degan konseptual ramka doirasida ishchi subektning qayta identifikatsiyasi yuzaga kelgan. Ayniqsa, texnik mehnatning ixtisoslashuvi, chiziqli funksional rollarning differensiatsiyasi va mehnat jarayonining modulyasiyalashuvi sharoitida inson tashkiliy tizimda statik agent emas, balki muayyan muvozanatli, lekin dinamik, refleksiv harakatlarga qodir tizimiy qatnashuvchi sifatida ko'riladigan yondashuvlar paydo bo'ldi.

Bu tarixiy-evolyusion dinamikani chuqurroq idrok etish uchun, sanoat tizimi va unda ishlovchi inson o'rtasidagi o'zaro ta'sirni ijtimoiy-iqtisodiy doiradan tashqariga chiqarib, ularni aksiologik va gnozeologik kategoriyalar asosida tahlil qilish zarur bo'ladi, chunki inson — bu faqat ishlab chiqaruvchi emas, balki ishlab chiqarish tizimining o'zini ma'nolantiruvchi, unga mazmun kirituvchi va uni ideologik jihatdan legitimlashtiruvchi subektdir; shu boisdan ham zamonaviy tanqidiy mehnat nazariyalari sanoat tizimini o'z-o'zidan mavjud ob'ektiv mexanizm sifatida emas, balki ijtimoiy konstruksiya, ya'ni tarixiy jarayon davomida insoniyat ongida vujudga kelgan va sosial-genealogik barqarorlik orqali qayta ishlab chiqilgan tizim sifatida talqin qiladi. Bu yondashuvda inson mehnati ishlab chiqarish vositalarining kengayishiga xizmat qiluvchi resurs emas, balki ijtimoiy mavjudlikning markaziy ustunidir, u orqali nafaqat iqtisodiy tizimlar, balki madaniy diskurslar, siyosiy strukturaviy pozitsiyalar va ongiy identifikatsiyalar ham shakllanadi.

Zamonaviy texnogen sivilizatsiyada sanoat va inson o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik nafaqat ish joyi yoki korporativ struktura doirasida, balki transmilliy, transmadaniy va transontologik darajalarda namoyon bo'la boshladi; ayniqsa,

axborot texnologiyalari, avtomatlashtirish va sun'iy intellekt tizimlarining kengayishi sharoitida inson mehnatining funksional-ontologik ahamiyati qayta ko'rib chiqilmoqda, va bu holat sanoat bilan bog'liq tarixiy diskurslarda yangi metafizik savollarni yuzaga chiqarmoqda. Masalan, insonning texnologik tizimlar bilan interfeysli integratsiyasi, avtomatik boshqaruv tizimlarida agentivlikning yo'qolishi, yoki ishchi subektining o'z faoliyatiga nisbatan begonalashuvi — bularning barchasi sanoat va inson o'rtasidagi tarixiy aloqaning yakuniy emas, balki doimiy qayta konstruktsiya qilinayotgan sosio-ontologik munosabat ekanini ko'rsatadi. Bunday sharoitda, inson mehnatining nafaqat iqtisodiy yoki tashkiliy, balki mavjudlikning fundamental shakli sifatidagi tabiati yanada dolzarb ilmiy muammoga aylanadi

Bugungi postfordistik va postindustriyal jamiyat sharoitida sanoat degan tushuncha o'zining klassik fizikaviy-inshootli mazmunidan tobora uzoqlashib, endilikda texnologik platformalar, raqamli algoritmik tizimlar va sun'iy intellekt asosida boshqariluvchi virtual ishlab chiqarish muhitlariga integratsiyalashmoqda; bu esa, o'z navbatida, mehnat subekti sifatida qaralayotgan insonning tashkiliy tizimdagi epistemik maqomini keskin tarzda qayta belgilamoqda, chunki ilgari strukturaviy belgilangan rolga ega ishchi hozirda o'zining faoliyat parametrlarini o'zi tanlaydigan, vaqti bilan o'zaro bo'ysunuvchan bo'lishi mumkin bo'lgan, lekin doimiy ravishda ongli muvofiqlikni talab qiluvchi muqobil subektga aylanmoqda. Ayni shu jarayonda "tashkiliy xulq" tushunchasi klassik deterministik modeldan chiqib, o'zgaruvchan, chiziqli bo'lmagan, o'zaro murakkab tizimlar doirasida aks etuvchi refleksiv va autopoyetik tizimga aylangan holatda talqin etilmoqda; natijada insonning sanoatdagi ishtiroki endilikda texnik ko'nikmalar bilan emas, balki adaptivlik, kognitiv elastiklik, ijtimoiy empatiya va algoritmik tafakkur singari parametrlar bilan belgilanishga intilmoqda.

Kelajak sanoati esa, bu o'zgaruvchanlik, belgisizlik va murakkablikni fundamental atribut sifatida o'z ichiga olgan holda, insonning tashkiliy tizimdagi

roli va mehnat mohiyatini butunlay qayta talqin qiluvchi sositexnik simbioz shaklida shakllanishi kutilmoqda; ayniqsa, algoritmik boshqaruvning universalizatsiyalashuvi, sun'iy intellekt tomonidan qabul qilinayotgan qarorlarning insoniy agentlikdan mustaqil tarzda rivojlanishi, shuningdek, avtomatlashtirilgan ishlab chiqarish klasterlarining o'z-o'zini boshqarish imkoniyatiga ega bo'lishi inson mehnatining klassik talqinini ontologik inqirozga olib kelishi ehtimolini kuchaytirmoqda. Bu esa o'z navbatida shunday kelajak manzarasini yuzaga keltiradiki, unda inson endilikda ishlab chiqarish vositalarini boshqaruvchi subekt emas, balki ularni refleksiv va aksiologik jihatdan nazorat qiluvchi metalevel agent sifatida ko'rilishi mumkin; ya'ni inson ishlab chiqarish jarayonining ichida emas, balki ustida turuvchi, uni aks ettiruvchi va uning ma'naviy-me'yoriy chegaralarini chizuvchi tafakkuriy pozisiyada joylashadi. Shu jihatdan qaralganda, kelajak sanoatidagi inson va mehnat munosabati oddiy funksional izchillik emas, balki murakkab sivilizasion tanlovlar, gibril muqarrarliklar va texno-antropologik uyg'unliklarga asoslangan ongli pozisiyalar doirasida shakllanishi kutilmoqda.

Shu tarzda, sanoat va inson o'rtasidagi tarixiy-madaniy munosabatlar o'z rivojlanishining yangi — ilgari nazariy va empirik tajribalarda kuzatilmagan — bosqichiga yetib kelgan bo'lib, bu bosqichda mehnat nafaqat ishlab chiqarish samaradorligini oshiruvchi vosita, balki insoniyatning global ongiy evolyusiyasida aks etuvchi, qadriyatlar, axloqiy mezonlar va sivilizasion oriyentirlar bilan uzviy bog'langan konseptual mexanizm sifatida idrok etilmoqda. Shu asosda, ilmiy tafakkur oldida turgan eng muhim vazifa — bu sanoatni va insonning undagi roli va mas'uliyatini yangicha, multidissiplinar asosda, ya'ni falsafa, sosiologiya, sun'iy intellekt nazariyasi, mehnat antropologiyasi va sistemali tafakkur doirasida qayta talqin etishdir. Ushbu qarash, o'z navbatida, insoniyat tarixining sanoatlashuvdan postgumanizmga o'tish davridagi asosiy konseptual paradigmatlarini aniqlashga xizmat qiluvchi ilmiy muqaddimadir.

2.2. Sanoat inqilobidan so‘ng zamonaviy tashkilot evolusiyasi

Sanoat inqilobining boshlanishi, XVIII asr oxiri va XIX asr boshlarida, iqtisodiy va ijtimoiy tuzilmalarni tubdan o‘zgartirib, tashkiliy munosabatlarning yangi paradigmasini shakllantirdi. Ushbu davrda mexanizatsiya va fabrika tizimlarining jadal rivojlanishi ishlab chiqarish jarayonlarini markazlashgan tuzilmalar asosida qayta tashkil etdi, bu esa iyerarxik boshqaruv tuzilmalari va mehnat taqsimotining murakkablashuviga olib keldi. Zamonaviy tashkilotlarning evolusiyasi, shu nuqtai nazardan, iqtisodiy, texnologik va sosio-madaniy omillar o‘zaro ta’sirining natijasi sifatida tahlil qilinadi.



ESLAB QOLING!

Sanoat inqilobining dastlabki bosqichlarida tashkilotlarning tuzilishi asosan mexanistik va iyerarxik xususiyatga ega bo‘ldi, bu jarayon Frederik Uinslou Teylor tomonidan ishlab chiqilgan ilmiy boshqaruv (scientific management) tamoyillari bilan mustahkamlandi. Teylorning mehnat jarayonlarini optimallashtirishga qaratilgan yondashuvi, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun mehnatning fragmentatsiyasini va standartlashtirilgan jarayonlarni targ‘ib qildi.

Ushbu tuzilmalar, bir tomondan, ishlab chiqarish hajmini eksponensial ravishda oshirdi, lekin boshqa tomondan, mehnatning insoniy jihatlarini cheklab, ijtimoiy munosabatlarning murakkab tizimlarini e’tiborsiz qoldirdi. Bu davrda tashkilotlarning tuzilishi, asosan, Veberning byurokratik modeliga mos ravishda shakllandi, unda rasmiy qoidalar, iyerarxik nazorat va vazifalarning aniq taqsimlanishi markaziy o‘rin egalladi. Biroq, ushbu modelning cheklovlari, xususan, moslashuvchanlikning yo‘qligi va innovasion faollikning pasayishi, tashkilotlarning keyingi evolyusiyasida yangi paradigmalarni qidirishga sabab bo‘ldi.⁹

⁹ Chandler, A. D. Jr. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press. 239-p.

Sanoat inqilobidan keyingi davrda tashkilotlarning tuzilishi nafaqat ishlab chiqarish jarayonlariga, balki ijtimoiy va psixologik dinamikalariga ham moslashishga majbur bo'ldi. Bu jarayonda institusional nazariyalar, xususan, Filipp Selznikning tashkilotlarning atrof-muhitga moslashuvi haqidagi konsepsiyasi muhim ahamiyat kasb etdi. Selznikning ta'kidlashicha, tashkilotlar o'zlarining ichki tuzilmalari va tashqi muhit o'rtasidagi muvofiqlikni ta'minlash uchun doimiy ravishda institusional isomorfizm jarayonlariga duch keladi. Bu jarayonlar tashkilotlarni nafaqat texnologik innovatsiyalarga, balki ijtimoiy va madaniy kontekstga moslashishga undadi, bu esa tashkiliy tuzilmalarning murakkablashuviga va yangi boshqaruv paradigmalarning paydo bo'lishiga zamin yaratti.

XX asrning birinchi yarmida tashkilotlarning evolyusiyasi tizimli yondashuvlarning rivojlanishi bilan belgilandi, bu jarayonda Lyudvig fon Bertalanfining umumiy tizimlar nazariyasi muhim rol o'ynadi. Tizimli yondashuv tashkilotlarni ochiq tizimlar sifatida ko'rib chiqdi, ular tashqi muhit bilan doimiy ravishda o'zaro ta'sir qiladi va ichki jarayonlarini moslashtiradi. Ushbu paradigma tashkilotlarning faqat mexanistik tuzilmalarga tayanmasligini, balki ularning moslashuvchanligi va adaptiv xususiyatlariga e'tibor qaratdi. Masalan, kontinjensiya nazariyasi, Frederik Fiyedler va Pol Lourens kabi olimlar tomonidan ishlab chiqilgan, tashkilotlarning tuzilishi va boshqaruv strategiyalari tashqi muhitning noaniqligi va murakkabligiga bog'liq ekanligini ta'kidladi. Bu yondashuv tashkilotlarning ichki jarayonlarini tashqi omillarga moslashtirish zarurligini ko'rsatdi, bu esa strategik boshqaruv va tashkiliy dizayn sohasida yangi yondashuvlarni keltirib chiqardi.

Bundan tashqari, tashkilotlarning evolyusiyasida resurslarga asoslangan nazariya (resource-based view, RBV) muhim ahamiyat kasb etdi. Jay Barni tomonidan rivojlantirilgan ushbu nazariya tashkilotning ichki resurslari va qobiliyatlarini raqobatbardoshlikning asosiy manbai sifatida ko'rib chiqdi. RBV

tashkilotlarning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlash uchun noyob resurslarni (masalan, intellektual kapital, tashkiliy madaniyat yoki texnologik innovatsiyalar) rivojlantirish va boshqarish zarurligini ta'kidladi. Ushbu nazariya tashkilotlarni nafaqat ishlab chiqarish jarayonlari sifatida, balki bilim va kompetensiyalarni to'playdigan va rivojlantiradigan tizimlar sifatida talqin qildi, bu esa zamonaviy tashkilotlarning intellektual kapitalga tayanadigan evolyusiyasiga zamin yaratti.

XXI asr boshlarida tashkilotlarning evolyusiyasi postindustrial iqtisodiyot va raqamli transformatsiya kontekstida yangi bosqichga kirdi. Raqamlashtirish, sun'iy intellekt va katta ma'lumotlar (big data) tahlili tashkilotlarning ichki jarayonlarini va tashqi muhit bilan o'zaro ta'sirini tubdan o'zgartirdi. Ushbu davrda tashkilotlarning tuzilishi an'anaviy iyerarxik modellaridan uzoqlashib, tarmoqli (networked) va moslashuvchan tuzilmalarga o'tdi. Piter Senge tomonidan ishlab chiqilgan "o'quv tashkilot" (learning organization) konsepsiyasi zamonaviy tashkilotlarning doimiy o'rganish va innovatsiyalarga moslashish qobiliyatini ta'kidladi. Ushbu yondashuv tashkilotlarni statik tuzilmalar sifatida emas, balki dinamik, bilimlarni integratsiya qiluvchi va tarqatuvchi tizimlar sifatida talqin qildi.

Bundan tashqari, zamonaviy tashkilotlarning evolyusiyasida ijtimoiy kapital va tashkiliy madaniyatning roli muhim ahamiyat kasb etdi. Robert Putnamning ijtimoiy kapital nazariyasi tashkilotlar ichidagi ishonch, hamkorlik va o'zaro munosabatlar tarmoqlarining samaradorlikka ta'sirini ko'rsatdi. Zamonaviy tashkilotlar, ayniqsa, global miqyosda faoliyat yurituvchi korporatsiyalar, madaniy xilma-xillik va inkluzivlikni boshqarishda yangi yondashuvlarni qo'llashga majbur bo'ldi. Bu jarayonda tashkiliy identifikatsiya va qadriyatlar tizimi tashkilotning barqarorligi va raqobatbardoshligini ta'minlashda muhim omil sifatida qaraldi.

Sanoat inqilobidan so'ng tashkilotlarning evolyusiyasi iqtisodiy, texnologik va ijtimoiy omillar o'zaro ta'sirining murakkab natijasi sifatida ko'rinadi. Mexanistik tuzilmalardan moslashuvchan, tarmoqli va o'quv tashkilotlarga o'tish jarayoni tashkiliy nazariyalarning rivojlanishi, institusional islohotlar va tashqi muhitning o'zgaruvchan dinamikasi bilan belgilandi. Kelajakda tashkilotlarning

evolyusiyasi, ehtimol, sun'iy intellekt, avtomatlashtirish va global iqtisodiy integratsiya kabi omillar ta'sirida yanada murakkablashadi. Ushbu jarayonlarda tashkilotlarning barqarorligi va moslashuvchanligi ularning ichki resurslarni boshqarish qobiliyati, ijtimoiy kapitalni rivojlantirish va tashqi muhitga integratsiya qilish strategiyalariga bog'liq bo'ladi. Shu nuqtai nazardan, zamonaviy tashkilotlarning evolyusiyasi nafaqat texnologik innovatsiyalarga, balki insoniy va ijtimoiy kapitalning sinergiyasiga tayanadi.

XVIII asr oxiri va XIX asr boshlarida G'arbda yuzaga kelgan sanoat inqilobi butun iqtisodiy tizimlar va ijtimoiy tuzilmalarning tubdan o'zgarishiga sababchi bo'lib, ishlab chiqarish usullarini qo'lda bajariladigan oddiy hunarmandlikdan murakkab va yuqori samaradorlikka ega mexanik zavod tizimlariga ko'chirish jarayonlarini faollashtirdi, bunday kontekstda tashkilot tushunchasi o'zining dastlabki shakllarini qabul qildi; avvalo, ixtisoslashtirilgan ishchi kuchi va maxsus ishlab chiqarish vositalarini boshqarish ehtiyoji tashkilotning iyerarxik boshqaruv va mas'uliyat taqsimotiga asoslangan yangi modelini shakllantirishga olib keldi, bu jarayon esa o'z navbatida ijtimoiy mehnatning modulli bo'linishini va ishlab chiqarishning tizimli tartibga solinishini ta'minlashga xizmat qildi. Shu davrda tashkilotning ichki mexanizmlari qattiq iyerarxiyaga asoslangan bo'lib, yuqori darajadagi markazlashuv va qat'iy nazorat ostida ishchi xodimlar o'z faoliyatlarini bajarishga majbur qilingan, biroq bunday tizim ishchilarning sub'ektiv ehtiyojlari, ish samaradorligini oshiruvchi ijtimoiy va psixologik omillarni yetarlicha hisobga olmagan sababli, tashkilot ichida muvozanatli rivojlanish uchun muhim bo'lgan inson omilining murakkab tabiati e'tibordan chetda qolishiga olib keldi.

Biroz oldin takidlab o'tilgan jarayonlarning ko'lamli rivojlanishi XIX asr oxirlarida va XX asr boshlarida industrializatsiyaning chuqurlashuvi, ishlab chiqarish quvvatining kengayishi va global savdo tarmoqlarining shakllanishi bilan bog'liq holda yangi tashkiliy shakllarning yuzaga kelishiga turtki berdi; ayniqsa, kompleks korporativ tizimlar, boshqaruv mexanizmlarining ilmiy asosda qayta ko'rib chiqilishi va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga qaratilgan metodologiyalar paydo bo'ldi. Shu davrda ilmiy boshqaruv konsepsiyasi o'zining

falsafiy-analitik asoslarini mustahkamlab, tashkilot ichidagi ishchi xodimlarning ish jarayonini optimallashtirish va unumdorlikni oshirishga qaratilgan chora-tadbirlar ketma-ketligini shakllantirdi, bunda mehnatning harakatlari va vaqt bo'yicha tahlili asosiy o'rin tutgan. Biroq, ushbu metodologiya ishchilarning faqat jismoniy harakatlariga e'tibor qaratib, ularning tashkiliy tizimdagi ijtimoiy va psixologik ehtiyojlarini e'tiborsiz qoldirgani sababli tashkilot ichidagi insoniy muvozanatni ta'minlashda cheklavlarga duch keldi, natijada inson resurslari menejmentining yanada murakkab tizimlari zarurligi aniqlanib, ularning ijtimoiy munosabatlar va madaniyatga oid tadqiqotlari asosida zamonaviy boshqaruv nazariyalari paydo bo'ldi.

XX asrning o'rta yillarida tashkilotlarni faqat ishlab chiqarish yoki iqtisodiy sub'ektlar sifatida emas, balki murakkab ijtimoiy tizimlar sifatida qarash ehtiyoji ortib bordi; bu yondashuvda tashkilotlarning ichki va tashqi muhirlari o'rtasidagi dinamik o'zaro ta'sir, madaniyat, kommunikatsiya va liderlik kabi faktorlarning ahamiyati yuksaldi, hamda tashkilotlarning barqarorligi, o'z-o'zini boshqarish mexanizmlari va ijtimoiy kapital konsepsiyalari ilmiy e'tiborga olindi. Shu davrda nazariy asoslar kengaytirilib, tashkilotlar tizim nazariyasi, murakkab adaptiv tizimlar nazariyasi va boshqaruv psixologiyasi kabi yo'nalishlar rivojlandi, natijada zamonaviy tashkilot tushunchasi — bu ko'p qirrali, ko'p qatlamli va vaqt o'tishi bilan doimiy o'zgarib turadigan tizim sifatida qabul qilindi.

So'nggi o'n yilliklarda esa, globalizatsiya, raqamli inqilob va sun'iy intellekt texnologiyalarining ommaviylashtirilishi natijasida tashkilotlar o'z faoliyatini an'anaviy iyerarxik modellar asosida emas, balki gorizontal, tarmoqlangan va kooperativ tizimlarda tashkil etishga intilmoqda; bunday jarayonda inson omili yangi bosqichga ko'tarilib, u nafaqat ijrochi, balki bilim yaratuvchi va innovasion yechimlarni ishlab chiquvchi sub'ektga aylanishi talab qilinmoqda. Bu jarayon murakkab tashkiliy xulqning ko'plab darajalarini o'z ichiga olgan holda, o'zgaruvchan tashqi sharoitlarga moslashuvchanlikni, tezkor qaror qabul qilishni va o'zaro kommunikatsiyani chuqurlashtirishni taqozo etadi, natijada zamonaviy tashkilotlar yangi ijtimoiy-texnik muvozanatlarni shakllantirishga urinmoqda.

Yuqorida ta'riflangan jarayonlarning konvergensiya sanoat kapitalizmining klassik shakllaridan raqamli iqtisodiyot va postindustrial jamiyatga o'tishda tashkilotlarning evolyusiyasini aks ettiradi; bu jarayonda tashkilot tushunchasi faqatgina ishlab chiqarish vositalarini boshqarish emas, balki ijtimoiy tizimlarni boshqarish, madaniy kodlarni shakllantirish va global miqyosda innovatsiyalarni taqsimlash mexanizmlarini yaratish nuqtai nazaridan qayta talqin qilinmoqda. Natijada, zamonaviy tashkilotlar murakkab interdisiplinar ko'rsatkichlar, multidimensiyonal ijtimoiy vazifalar va texnologik muvofiqliklarni birlashtiruvchi o'ta dinamik tizimlarga aylangan bo'lib, ular inson faoliyatining barcha jihatlarini o'z ichiga oladi va global ijtimoiy-ekonomik jarayonlar bilan uzviy bog'liqdir.¹⁰

Nazorat savollari

1. Global sanoatlashuvda tashkiliy xulq obektlari qay darajada zamonaviylashishi kerak ?
2. Zamonaviy tashkilotlarning murakkab interdisiplinar ko'rsatkichlarini sanab bering.
3. Marks Veberga ko'ra zamonaviy tashkilot modelining psixologik va menejment jihatdan talablari qanday ?
4. Sanoat va ishchi o'rtasidagi munosabatlarning zamonaviy tashkilot qanday tartibga soladi ?
5. Sanoatlashuv va zamonaviylashuvni bog'lovchi iqtisodiy mexanizmlarni sanab bering.

TESTLAR

1. Sanoat inqilobining dastlabki bosqichida tashkilotlarning tuzilishi qaysi boshqaruv modeli asosida shakllangan?

- A) Ilmiy boshqaruv (Frederik Teylor tamoyillari)
- B) Kontinjensiya nazariyasi

¹⁰ Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers-2020. 340-p.

- C) O'quv tashkilotlar konsepsiyasi
- D) Resurslarga asoslangan nazariya

2. Maks Veberning byurokratik modeli tashkilotlarda qaysi jihatlarni markazlashtirgan?

- A) Rasmiy qoidalar, iyerarxik nazorat va vazifalarning aniq taqsimlanishi
- B) Innovatsiyalar va moslashuvchanlik
- C) Ijtimoiy kapital va hamkorlik
- D) Ochiq tizim va tashqi muhit bilan o'zaro ta'sir

3. Filipp Selznikning institusional nazariyasi asosida tashkilotlar qanday jarayonlarga duch keladi?

- A) Tashqi muhitga moslashish uchun institusional isomorfizm
- B) Ichki resurslarni optimallashtirish
- C) Mexanik va iyerarxik tuzilmalardan foydalanish
- D) Mehnatning fragmentatsiyasi va standartlashtirilishi

4. Lyudvig fon Bertalanfining umumiy tizimlar nazariyasiga ko'ra tashkilotlar qanday tizimlar sifatida qaraladi?

- A) Ochiq tizimlar, tashqi muhit bilan doimiy o'zaro ta'sirda bo'lgan
- B) Ichki iyerarxik va mustaqil tizimlar
- C) Statik, o'zgarmas va markazlashgan tizimlar
- D) Texnologiyaga asoslangan ishlab chiqarish tizimlari

5. Kontinjensiya nazariyasi tashkilotlarning boshqaruv strategiyalarini nimaga bog'laydi?

- A) Tashqi muhitning noaniqligi va murakkabligiga
- B) Ichki resurslar va qobiliyatlar
- C) Ijtimoiy kapital va madaniyatga
- D) Ilmiy boshqaruv tamoyillariga

6. Jay Barni tomonidan rivojlantirilgan resurslarga asoslangan nazariyaga ko‘ra, tashkilotning raqobatbardoshligi nimaga asoslanadi?

- A) Ichki resurslar va noyob qobiliyatlarga
- B) Mehnatning standartlashtirilgan jarayonlariga
- C) Iyerarxik boshqaruvga va qat’iy nazoratga
- D) Tashqi muhitga moslashishga

7. Piter Senge tomonidan ilgari surilgan “o‘quv tashkilot” konsepsiyasining asosiy ta’kidlari qaysilar?

- A) Doimiy o‘rganish, bilimlarni integratsiya qilish va innovatsiyalarga moslashish
- B) Statik tuzilmalar va qat’iy nazorat
- C) Mexanistik boshqaruv va fragmentatsiyalashgan mehnat
- D) Tashqi muhitga moslashuvchi byurokratik tizimlar

8. Robert Putnamning ijtimoiy kapital nazariyasi tashkilotlarda nimaga e’tibor qaratadi?

- A) Ishonch, hamkorlik va o‘zaro munosabatlar tarmoqlari
- B) Texnologik innovatsiyalar
- C) Mehnat taqsimoti va standartlashtirish
- D) Tashqi muhit va institusional isomorfizm

9. XX asr o‘rtalarida tashkilotlarning evolyusiyasida qaysi nazariyalar va yondashuvlar rivojlandi?

- A) Tizimli yondashuvlar, murakkab adaptiv tizimlar va boshqaruv psixologiyasi
- B) Mexanistik boshqaruv va qat’iy iyerarxiya
- C) Faqat ishlab chiqarish jarayonlari optimallashtirilishi
- D) Ilmiy boshqaruv va mehnat fragmentatsiyasi

10. Zamonaviy tashkilotlar qanday tashkiliy shakllarga o'tmoqda?

- A) Tarmoqli, gorizontal va moslashuvchan tizimlar
- B) An'anaviy qat'iy iyerarxik modellar
- C) Mexanistik va statik tuzilmalar
- D) Faqat ishlab chiqarishga yo'naltirilgan korporatsiyalar

III BOB. INSON VA TASHKILOT

3.1. Insonning tashkilotga kirishi va uni tashkilotda o'zini tutishini o'rganish

Insonning tashkilotga kirishi, ayniqsa zamonaviy mehnat bozorining doimiy o'zgaruvchanligi, iqtisodiy sharoitlarning murakkablashuvi hamda texnologik taraqqiyotning tezlashuvi fonida, faqatgina oddiy ish o'rnini egallash jarayoni sifatida emas, balki keng qamrovli, ko'p bosqichli va murakkab ijtimoiy-iqtisodiy hodisa sifatida ko'rilishi zarur bo'lgan holatdir, chunki bu jarayon insonning o'z shaxsiy va professional maqsadlari bilan tashkilotning o'zaro manfaatlari, talab va imkoniyatlari o'rtasida muvozanat yaratishga qaratilgan o'ziga xos murakkab muloqot va o'zaro ta'sir tizimini o'z ichiga oladi, bunda nafaqat shaxsning o'zining malaka va bilim darajasi, balki uning individual iqtisodiy holati, ijtimoiy muhitdagi mavqei va bozor sharoitidagi talab-taklif qonunlari ham muhim omillar sifatida namoyon bo'ladi; shuningdek, tashkilotning o'zining iqtisodiy imkoniyatlari, strategik maqsadlari va kadrlar siyosati me'yorlari ham inson resurslarini jalb qilish jarayonini murakkablashtiradi va har bir tomon uchun eng maqbul shartlarni yaratishga intilish bilan tavsiflanadi.

Shuningdek, insonning tashkilotga kirishi jarayoni iqtisodiy va ijtimoiy muhitdagi ko'plab faktorlar ta'sirida yuzaga keladigan o'zaro bog'liq jarayonlar majmuasi bo'lib, bunda shaxs o'zining bilim, ko'nikma va tajribasini tashkilot tomonidan taklif qilingan ish sharoitlari, ish haqi darajasi va professional o'sish imkoniyatlari bilan solishtiradi, shu bilan birga, tashkilot o'z navbatida, bozor talablariga mos keladigan, yuqori samaradorlikka ega bo'lgan kadrlarni tanlab, ularning iqtisodiy va ijtimoiy ehtiyojlarini hisobga olgan holda samarali mehnat faoliyatini tashkil etishga harakat qiladi; bu jarayonda mehnat bozoridagi raqobat, iqtisodiy o'zgarishlar, innovatsiyalarni joriy etish va tashkilotning raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan strategik qarorlar ham muhim rol o'ynaydi, chunki inson kapitalini tashkilotga muvaffaqiyatli jalb qilish va uni

ushlab qolish jarayoni ko'pincha uzoq muddatli iqtisodiy foyda va barqaror o'sishni ta'minlash omili hisoblanadi.

Shu tariqa, insonning tashkilotga kirishi faqat ish bilan ta'minlanish masalasi emas, balki iqtisodiy tizimning samaradorligini ta'minlash uchun zarur bo'lgan murakkab va ko'p tomonlama integratsiyalashgan jarayon bo'lib, unda shaxsning o'z iqtisodiy manfaatlarini maksimal darajada qondirish, tashkilotning esa o'z ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonlarining raqobatbardoshligini oshirish uchun zarur bo'lgan inson resurslarini eng optimal tarzda jalb qilish harakatlari sintezlanadi; bu jarayon esa o'z navbatida, bozorning talab va taklif qonunlari, ijtimoiy me'yorlar, huquqiy mexanizmlar, shuningdek, tashkilot ichidagi boshqaruv uslublari va inson resurslari siyosatining uzviy uyg'unligi asosida rivojlanadi va shaxs bilan tashkilot o'rtasidagi o'zaro manfaatdorlik va barqarorlikni ta'minlashda hal qiluvchi omilga aylanadi.

Insonning tashkilotga kirishi jarayonida iqtisodiy nuqtai nazardan ko'rilganda, asosiy e'tibor shaxsning mehnat bozoridagi o'z pozitsiyasini mustahkamlashi va uzluksiz iqtisodiy faolligini ta'minlashga qaratiladi, chunki har qanday tashkilotga kirish — bu shaxs uchun o'zining iqtisodiy barqarorligini oshirish, doimiy daromad manbaini yaratish va mehnat unumdorligini oshirish imkoniyatidir; bu jarayon esa iqtisodiyotni har tomonlama qo'llab-quvvatlash, ishchi kuchining malakasini oshirish hamda raqobatbardosh kadrlar bazasini shakllantirishga xizmat qiladi, shuningdek, shaxsning o'ziga xos iqtisodiy va ijtimoiy ehtiyojlari, masalan, oilani boqish, shaxsiy rivojlanish va jamiyatda o'z o'rnini topish kabi omillar ham bunda muhim rol o'ynaydi.

Tashkilot nuqtai nazaridan qaraganda esa, inson resurslariga kirish jarayoni iqtisodiy samaradorlik va ishlab chiqarish jarayonining barqarorligini ta'minlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lib, u o'z ichiga nafaqat shaxsning malaka va tajribasini, balki uning mehnat samaradorligi, intizomi, jamoa bilan ishlash qobiliyati va tashkilot ichidagi ijtimoiy muhitga moslashish salohiyatini ham oladi; shunday ekan, kadrlar tanlash va ularga ishga qabul qilish jarayoni tashkilot uchun iqtisodiy xarajatlarni kamaytirish, ish unumdorligini oshirish va mehnat bozoridagi

o'z raqobatbardoshligini mustahkamlash yo'lida amalga oshiriladigan uzoq muddatli strategik investisiya sifatida baholanadi, bunda iqtisodiy samaradorlikni ta'minlash uchun inson kapitalining rivojlanishi va qo'llab-quvvatlanishi eng muhim tamoyil hisoblanadi.

Natijada, insonning tashkilotga kirishi jarayoni, uning iqtisodiy mohiyati va murakkabligidan kelib chiqib, nafaqat shaxsning o'z manfaatlarini ta'minlashga, balki butun iqtisodiyotning samarali ishlashiga xizmat qiluvchi muhim vosita bo'lib, bu jarayonni boshqarishda ham davlatning, ham bozor institutlarining, ham tashkilotlarning roli beqiyosdir, chunki ular mehnat bozorining barqarorligini ta'minlash, ijtimoiy himoya tizimini rivojlantirish va kadrlarni tayyorlash tizimini shakllantirish orqali shaxslar va tashkilotlar o'rtasida iqtisodiy hamda ijtimoiy manfaatlarining uzviy uyg'unligini yaratishga harakat qiladilar. Bu o'z navbatida, iqtisodiy o'sish, ijtimoiy barqarorlik va mehnat bozorining samaradorligini oshirish uchun muhim shart-sharoitlarni yaratadi.

Insonning tashkilotda o'zini tutishini o'rganish masalasi nafaqat ijtimoiy fanlar, balki menejment va psixologiya sohalarida ham katta ahamiyatga ega bo'lib, ushbu jarayonni chuqur tahlil qilish tashkilotlarning samaradorligini oshirish, xodimlarning ishga bo'lgan motivatsiyasini kuchaytirish hamda umumiy ish muhitini yaxshilashda hal qiluvchi rol o'ynaydi; bu nuqtai nazardan qaraganda, xodimlarning o'zini tutishi ularning shaxsiy qobiliyatlari, psixologik holati, tashkilot madaniyati, rahbarlik uslubi va jamoaviy munosabatlar kabi ko'plab omillar bilan chambarchas bog'liq bo'lib, ushbu omillar o'zaro murakkab va dinamik munosabatlar tizimini hosil qiladi, shuning uchun ham o'zini tutishni o'rganishda faqat individual xulq-atvorni emas, balki uning ijtimoiy-iqtisodiy kontekstini ham chuqur tahlil qilish zarurati yuzaga keladi; shu bois, bu jarayon nafaqat xodimlarning ish unumdorligini oshirishga qaratilgan, balki ularning tashkilotga bo'lgan sadoqati, o'zaro hurmat va ishonch muhitini yaratishga ham xizmat qiladi, bu esa oxir-oqibatda tashkilotning uzoq muddatli barqarorligini ta'minlaydi.

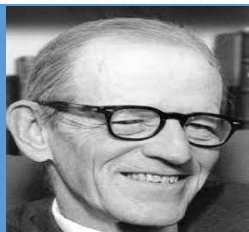
Bundan tashqari, insonning tashkilotda o'zini tutishi tashkilotning ichki tuzilishi, boshqaruv strategiyalari va korporativ madaniyati bilan chambarchas bog'liq bo'lib, xodimlarning ish joyidagi harakatlari va qarorlari ko'pincha bu omillar ta'sirida shakllanadi; shuning uchun ham zamonaviy tashkilotlarda xodimlarning psixologik holatini, motivatsiyasini va ishga bo'lgan munosabatlarini o'rganish uchun maxsus tadqiqotlar o'tkazilib, ularning natijalari asosida rahbarlar samarali boshqaruv uslublarini ishlab chiqadilar, jamoaviy muloqotni rivojlantiradilar hamda ish muhitini yanada qulaylashtiradilar; bularning barchasi insonning tashkilotda o'zini tutishida ijobiy o'zgarishlarni keltirib chiqaradi, bu o'z navbatida ish jarayonini samaradorligi va tashkilotning umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlarini sezilarli darajada yaxshilaydi.

Shu bilan birga, o'zini tutishni o'rganish jarayonida insonning shaxsiy psixologik xususiyatlari, masalan, stressga chidamlilik darajasi, muammolarni hal etish qobiliyati, kommunikatsiya mahorati va emosional intellekt kabi omillar ham diqqat markazida bo'lishi lozim, chunki aynan shu xususiyatlar xodimning muayyan vaziyatlarda qanday munosabatda bo'lishini, qiyinchiliklarga qanday qarshi turishini va jamoaviy ishlashdagi samaradorligini belgilaydi; shuning uchun ham tashkilotlarda bu jihatlarni aniqlash va rivojlantirish uchun treninglar, maslahatlar va psixologik qo'llab-quvvatlash tizimlari yo'lga qo'yilgan bo'lib, bular xodimlarning o'zini tutishini yaxshilashga, ularni tashkilot maqsadlariga yanada sodiqroq qilishga xizmat qiladi, natijada esa tashkilot ichidagi ijtimoiy muhit mustahkamlanib, ishchilar orasida ishonch va hamjihatlik kuchayadi, bu esa o'z navbatida umumiy mehnat samaradorligini oshirishda muhim ahamiyatga ega bo'ladi.¹¹

Insonning tashkilotda o'zini tutishini o'rganish masalasiga oid olimlarning fikrlari, shuningdek, turli nazariyalar va amaliy tadqiqotlar bu sohada chuqur va keng qamrovli yondashuvlarni shakllantirishga xizmat qilgan bo'lib, ularning fikricha, inson xulq-atvori va uning tashkilot ichidagi tutumi murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida qaralishi lozim; masalan, Amerikalik ijtimoiy psixolog Kurt

¹¹ Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.

Lewin o‘zining “kollektiv maydon nazariyasi” orqali insonning harakatlari va qarorlarini uning atrof-muhit sharoitlari bilan uzviy bog‘liq ekani haqida ta’kidlagan bo‘lib, bu esa tashkilotdagi xodimlarning o‘zini tutishini faqat shaxsiy fazilatlar asosida emas, balki tashkilotning ijtimoiy muhitini ham hisobga olgan holda o‘rganish zaruratini ko‘rsatadi.



ESLAB QOLING!

Elton Mayo tomonidan olib borilgan “Hawthorne effekt” tadqiqotlari ish joyidagi inson omilining, ya’ni xodimlarning o‘zini tutishi va ularning mehnat samaradorligiga ta’siri haqida yangi yondashuvlarni ilgari surgan bo‘lib, bu tadqiqotlar xodimlar o‘zlarini qadrlangan va e’tiborli his qilganda, ularning ish faoliyati ham sezilarli darajada yaxshilanishini isbotlab bergan.

Mashhur ijtimoiy olimlar va menejerlar, xususan, Frederik Tayyor va Max Vebberning boshqaruv nazariyalari ham insonning tashkilotdagi o‘zini tutishini o‘rganishda muhim manba hisoblanadi, chunki ular tashkilot ichidagi mehnat taqsimoti, boshqaruv mexanizmlari va nazorat tizimlarining xodimlarning xulq-atvoriga qanday ta’sir qilishini keng yoritganlar; Tayyorning ilmiy boshqaruv tamoyillari xodimlarning ishga yondashuvi va o‘zini tutishini tashkilot maqsadlariga muvofiqlashtirishga qaratilgan bo‘lsa, Vebberning byurokratik boshqaruv modeli esa qat’iy me’yorlar va rollar tizimi orqali tashkilot ichida tartib-intizomni mustahkamlash va xodimlarning o‘zini tutishini standartlashtirishga asoslangan. Shu bois, olimlarning fikricha, samarali tashkilot boshqaruvi insonlarning o‘zini tutishidagi ijtimoiy va psixologik omillarni chuqur tahlil qilishni talab qiladi, chunki faqat shu orqali tashkilotning umumiy samaradorligi va barqarorligi ta’minlanishi mumkin.¹²

Zamonaviy psixologlar, jumladan, Albert Bandura o‘zining “ijtimoiy o‘rganish nazariyasi” orqali insonlarning o‘zini tutishi ko‘pincha ularning kuzatuv

¹² Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row, New York.

va taqlid qilish orqali o'rganishi natijasida shakllanadi, deb ta'kidlaydi; bu nazariya doirasida, tashkilotlarda xodimlarning ijobiy o'zini tutishi va samarali ish faoliyati uchun, avvalo, yetakchilar tomonidan namuna ko'rsatish, shuningdek, ijtimoiy qo'llab-quvvatlash tizimlarini rivojlantirish muhimdir, chunki bu jarayon xodimlarning motivatsiyasini oshirish va ularni tashkilotga yanada ko'proq jalb qilishga xizmat qiladi.



3.1-rasm. Insonning tashkilotda o'zini tutishini o'rganishda qo'llanilayotgan yangicha nazariyalar.

Daniyel Goleman tomonidan ilgari surilgan emosional intellekt tushunchasi ham insonning tashkilotdagi o'zini tutishini o'rganishda muhim ahamiyatga ega bo'lib, u xodimlarning o'z his-tuyg'ularini boshqarish, boshqalar bilan samarali muloqot qilish va stressli vaziyatlarda moslashuvchanlik ko'rsatish qobiliyatlarini rivojlantirish orqali tashkilotdagi ijtimoiy muhitni yaxshilashga ko'maklashadi.¹³

3.2. Inson va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatning mohiyati va xususiyati

Zamonaviy menejment va tashkilot psixologiyasi fanlari doirasida inson va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatlar, avvalambor, o'zaro manfaatlar, ijtimoiy rollar, mehnat shartlari, boshqaruv tizimi va madaniy moslashuv asosida shakllanadigan ko'p qirrali va chuqur dinamikaga ega jarayon sifatida talqin

¹³ Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

qilinadi, chunki bu munosabatlar faqatgina ish beruvchi va ishchi o'rtasidagi oddiy shartnomaviy bog'lanishlardan iborat bo'lib qolmay, balki insonning o'zining shaxsiy qadr-qimmati, maqsadlari, kutishlari va faoliyat orqali o'zini anglash ehtiyojlari bilan chambarchas bog'liq bo'lib, bu esa tashkilot doirasida har bir shaxsning ijtimoiy-psixologik holati va o'zini qanday tutishi, o'zini qanday his qilishi, hamda mehnat faoliyatiga qanday darajada mas'uliyat bilan yondashishini aniqlovchi muhim omil sifatida yuzaga chiqadi.

Ayniqsa, inson o'zining mehnati evaziga nafaqat moddiy rag'bat, balki ma'naviy e'tirof, ijtimoiy qo'llab-quvvatlash, professional rivojlanish va ichki ishonchga ega bo'lishga intilishini hisobga olgan holda aytish joizki, tashkilotda yaratiladigan madaniy muhit, rahbariyatning xodimlarga nisbatan tutgan munosabati, jamoa ichidagi axborot oqimi ochiqqligi, adolatli baholash tizimi va ijtimoiy o'zaro hurmat asosidagi hamkorlik darajasi — bularning barchasi inson-tashkilot munosabatlarini barqaror, samarali va o'zaro ishonchli yo'nalishda davom ettirish uchun zaruriy mezonlardir, zero tashkilotning o'zi ham tirik tizim bo'lib, har bir xodim bu tizimning muhim va ajralmas bo'lagi hisoblanadi, bu esa insoniy salohiyatga nisbatan strategik yondashuv zaruratini yanada oshiradi.

Bundan tashqari, inson va tashkilot o'rtasidagi o'zaro aloqalar doimo barqaror emas, balki dinamik va vaqt mobaynida o'zgaruvchan bo'lib, bu o'zgaruvchanlik tashqi muhitdagi iqtisodiy beqarorliklar, texnologik yangilanishlar, ichki siyosatdagi o'zgarishlar, boshqaruv tizimining yangilanishi va eng muhimi, insonning o'zi — ya'ni uning hayotiy tajribasi, kasbiy o'sishi, shaxsiy qadriyatlarining transformatsiyasi va ehtiyojlarining rivojlanishi kabi omillar bilan bevosita bog'liq holda kechadi; shuning uchun ham bu munosabatlarning mohiyatini to'laqonli tushunish uchun ularni har doim tarixiy, ijtimoiy, madaniy va iqtisodiy kontekstda baholash talab etiladi, ya'ni insonni faqat mehnat birligi sifatida emas, balki murakkab ijtimoiy mavjudot sifatida tan olish va uni tashkilot ichidagi o'ziga xos ichki hayot bilan integratsiyalashtirish — zamonaviy menejmentning asosiy chaqiriqlaridan biridir.

Shuningdek, bu munosabatlarni yirik tizim sifatida tasavvur qilgan holda aytish mumkinki, inson va tashkilot o'rtasidagi o'zaro aloqadorlik nafaqat hozirgi bosqichdagi mavjud shart-sharoitlar orqali belgilanadi, balki ushbu munosabatlarning tarixiy ildizlari, tashkilotning qadriyatlar tizimi, rahbariyatning avvalgi siyosati, ichki muloqot standartlari va jamoaviy xotira (ya'ni ilgari yuz bergan voqealar, hodisalar va tajribalarning hozirgi qarorlar va kayfiyatlarga ta'siri) orqali shakllangan ijtimoiy kontekstda o'z aksini topadi, shu bois har qanday strategik qarorlar qabul qilishda rahbariyat nafaqat iqtisodiy rentabellikni, balki insoniy resurslarning hissiy holati, ishonch darajasi, ijtimoiy adolat sezgilari va motivatsiya bilan bog'liq omillarni ham sinchkovlik bilan e'tiborga olishga majbur bo'ladi, aks holda tashkilot ichida turli xil nizolar, noroziliklar va kutilmagan qarorlar (xodimlarning ketishi, pasaygan ish samaradorligi, yashirin bo'ysunmaslik kabi) yuzaga kelishi ehtimoli yuqori bo'ladi.

Inson va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatlar, o'z tabiatiga ko'ra, doimiy ravishda shakllanib, rivojlanib boradigan, ijtimoiy, iqtisodiy, psixologik va madaniy omillar kesishmasida joylashgan murakkab tizimli struktura bo'lib, bu tuzilmada muvaffaqiyatli faoliyat yuritish, har ikki tomonning – ya'ni xodimning ham, tashkilotning ham – ehtiyojlari, intilishlari, va maqsadlari bir-biriga uyg'un tarzda to'qnashmagan holatda o'zaro hamohanglikda amalga oshirilishi orqali ta'minlanadi, bu esa zamonaviy boshqaruv amaliyotida nafaqat texnik ko'rsatkichlar, balki insoniy qadriyatlar, axloqiy tamoyillar va ijtimoiy ong darajasini ham e'tiborga olgan holda rivojlanish zaruratini anglatadi.

Tashkilotning ichki tuzilmasi, undagi quyi va yuqori pog'ona xodimlar o'rtasidagi iyerarxik aloqalar, ish vazifalarining taqsimlanishi va ularning bajarilishidagi o'zaro bog'liqlik darajasi, shuningdek, rahbarlik uslubi, ichki kommunikatsiya mexanizmlarining ochiqligi yoki yopiq xususiyati — bularning barchasi inson va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning sifatiga, davomiyligiga va barqarorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan mezonlardir; ayni paytda, ushbu jarayonlarda insonning shaxsiy xususiyatlari — ya'ni uning shaxsiy motivlari, ishga nisbatan bo'lgan munosabati, stressga chidamliligi, jamoada o'zini

tutish uslubi va maqsadga yo'naltirilganligi ham o'ziga xos holatda muhim omilga aylanadi, chunki har bir tashkilot, aslida, turli xarakterdagi, turli ijtimoiy tajribaga ega bo'lgan va turlicha ijtimoiy ehtiyojlar bilan yashaydigan insonlar majmuasidan iborat bo'lib, ularning o'zaro muvozanatlangan faoliyati orqali umumiy strategik maqsadga erishish mumkin bo'ladi.

Bunday murakkab tizimda inson va tashkilot o'rtasidagi o'zaro aloqalarni me'yorlashtirish, ularni tizimli va barqaror shaklda olib borish uchun faqatgina tashkiliy hujjatlar, ichki tartib qoidalari yoki mehnat shartnomasi bilan cheklanish yetarli bo'lmaydi, balki bu borada ichki ishonch, o'zaro hurmat, o'zaro qiziqish va maqsadlar uyg'unligi kabi ko'proq hissiy va axloqiy omillar muhim o'rin tutadi, zero insonni faqatgina ishchi kuchi sifatida emas, balki shaxsiyati, hayotiy qarashlari va individual qadriyatlari bilan tashkilotga kiritilgan ijtimoiy mavjudot sifatida ko'ra olish, bu munosabatlarga insonparvarlik mezonlarini kiritishga yo'l ochadi; bu esa, o'z navbatida, tashkilotda sog'lom mehnat muhiti, yuqori darajadagi fidoyilik, innovatsiyalarga ochiqlik va uzoq muddatli sodiqlikni shakllantiradi, bu esa zamonaviy korxonalarning eng asosiy ustuvor yo'nalishlaridan biridir.

Shuni ham ta'kidlash zarurki, inson va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatlar ko'pincha bir tomonlama emas, balki ikki tomonlama ijtimoiy psixologik jarayon sifatida vujudga keladi, ya'ni tashkilot insonning mehnatidan, intellektual salohiyatidan va ijodiy imkoniyatlaridan foydalanar ekan, ayni vaqtda inson ham tashkilotdan o'z ehtiyojlarini qondirish, kasbiy o'sish, ijtimoiy maqom, o'zini namoyon qilish, tan olinishi va ishonchga sazovor bo'lishga intiladi, bu esa ushbu munosabatlar zaminida shunchaki mehnat kontrakti emas, balki o'zaro kutilmalar, va'dalar, ijtimoiy rol va hissiy resurslar yotishini anglatadi; shu boisdan ham tashkilotning har bir darajasida insoniy omillarni inobatga olgan holda tizimlashtirilgan boshqaruv yondashuvlari zarur bo'ladi.

Inson-tashkilot munosabatlarining sifatli shakllanishi va rivojlanishi ko'p jihatdan tashkilotdagi liderlik modeliga, liderning axloqiy prinsiplariga, jamoaviy munosabatlarga beradigan bahosiga va tashkilot ichidagi ijtimoiy ko'mak

tizimining mavjudligiga bog‘liqdir, chunki zamonaviy psixologik tadqiqotlar shuni ko‘rsatmoqdaki, xodimlar uchun eng muhim motivasion omillardan biri bu — o‘zlarini tashkilotga tegishli, muhim va eshitilgan his qilishlari bo‘lib, aynan mana shu hissiyotlarni yaratishga qodir bo‘lgan rahbarlik uslublari inson va tashkilot o‘rtasidagi o‘zaro aloqani sifat jihatidan yuqori pog‘onaga olib chiqadi, bu esa o‘z navbatida tashkilotning ichki kuchini, barqarorligini va innovasion salohiyatini oshirishda hal qiluvchi omil bo‘lib xizmat qiladi.

Tashkilotlar, o‘z tabiatiga ko‘ra, inson faoliyatining maqsadli, tizimli va muvofiqlashtirilgan shaklida namoyon bo‘ladigan ijtimoiy-iqtisodiy birliklar bo‘lib, ularning mavjudligi va rivojlanishida inson omili asosiy resurs, boshqaruv elementi va eng muhim ijtimoiy subekt sifatida e’tirof etilishi lozim; zero inson o‘zining bilim, tajriba, irodaviy kuch, intellektual salohiyat hamda ijtimoiy munosabatlarga tayangan holda tashkilotda nafaqat ijrochi, balki strategik qarorlarni shakllantiruvchi, muhitni aks ettiruvchi va u bilan bevosita muloqotga kirishuvchi faol ishtirokchi sifatida namoyon bo‘ladi, bu esa tashkilot va inson o‘rtasidagi o‘zaro munosabatni oddiy mehnat kontrakti doirasidan chiqarib, yanada murakkab, ko‘p qatlamli va o‘zgaruvchan ijtimoiy-iqtisodiy aloqalar majmuasiga aylantiradi.

Shu nuqtai nazardan qaralganda, inson va tashkilot o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlarning xususiyatlari, eng avvalo, ushbu ikki subekt o‘rtasidagi manfaatlar uyg‘unligi darajasiga, o‘zaro kutayotgan natijalar va javobgarliklarning muvozanatlashuviga hamda har ikki tomonning qadriyatlar tizimi, mehnatga bo‘lgan yondashuvi va axloqiy mas’uliyat darajasiga bog‘liq tarzda shakllanadi; masalan, tashkilot insondan yuqori samaradorlik, doimiy intizom, sadoqat va tashabbus kutar ekan, inson esa o‘z navbatida tashkilotdan barqaror ish joyi, munosib maosh, kasbiy o‘sish imkoniyatlari, ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash va ma’naviy tan olinishni istaydi, bu esa tashkilot tomonidan ishlab chiqiladigan siyosatlar, qadriyatlar tizimi va boshqaruv yondashuvlari orqali ushbu kutilmalarga qanday darajada javob berilayotganiga bog‘liq ravishda ushbu munosabatlarning rivojlanish yoki zaiflashish trayektoriyasini belgilaydi.

Ta'kidlash joizki, inson va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatning xususiyatlarini chuqur anglash uchun uni ijtimoiy-psixologik jihatdan tahlil qilish, bu munosabatlarda nafaqat tashkiliy struktura, balki hissiy omillar, ichki motivatsiya, o'zaro hurmat va ishonch kabi noformal omillar qanday rol o'ynayotganini anglash lozim bo'ladi, chunki inson organizasion tizimda o'zini qanday his qilishi, o'zini o'sha tizimning ajralmas qismi deb bilishi, tashkilot maqsadlariga nisbatan qanchalik yaqinlik va daxldorlik his qilishi uning ish samaradorligiga, ijodiy yondashuviga va eng muhimi, sodiqlik darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi; bu esa, o'z navbatida, inson resurslarini strategik boshqarish jarayonida insoniy qadr-qimmatni tan olish, adolatli baholash tizimini yo'lga qo'yish, konstruktiv muloqot maydonlarini yaratish va qarorlar qabul qilishda ishtirokchanlikni ta'minlash zarurligini taqozo etadi.

Zamonaviy tashkilotlar tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, inson bilan tashkilot o'rtasidagi aloqalarning muvaffaqiyatli bo'lishi nafaqat mehnat unumdorligi yoki ishlab chiqarish ko'rsatkichlarining o'sishiga olib keladi, balki umumiy korporativ madaniyatning shakllanishi, tashkilot brendining ichki va tashqi auditoriyalar oldida ijobiy ko'rinishda namoyon bo'lishi, yosh kadrlarda ushbu tashkilotda ishlash istagini uyg'otish, eng muhimi esa, mavjud xodimlarning tashkilotdagi yashash davrini uzaytirish kabi ko'plab strategik ustunliklarni keltirib chiqaradi; shu sababli, tashkilotlar inson bilan muloqotini faqatgina ishchi va ish beruvchi o'rtasidagi rasman belgilanadigan huquqiy rishtalar asosida emas, balki qadriyatlarga asoslangan, madaniyatga yo'naltirilgan, psixologik iqlimni hisobga oladigan va har bir xodimning shaxsiy ehtiyojlariga e'tiborli yondashgan holda qurishi dolzarb va istiqbolli boshqaruv tamoyili sifatida qaralmoqda.

Antik davr tafakkur egalari, xususan Platon, Aristotel, Sokrat kabi yunon faylasuflari o'z davridayoq inson va jamiyat, shu jumladan, inson va tuzum o'rtasidagi murakkab munosabatlarni chuqur falsafiy tahlil qilganlar va ularning qarashlari bugungi tashkilotshunoslik va inson resurslarini boshqarish sohasida ham nazariy asos vazifasini o'tashi mumkin; masalan, Platon o'zining "Davlat" (Respublika) asarida har bir inson jamiyatda (va shunga o'xshash tarzda

tashkilotda) o'ziga xos rol va funksiyani bajarishi zarur deb hisoblagan, bunda u mehnat taqsimoti, adolat tamoyili va boshqaruv iyerarxiyasi orqali tartibga solinadigan ijtimoiy tizimni ilgari suradi, bu esa, bugungi tashkilotlarda kuzatilayotgan rollarga asoslangan mehnat strukturasiga juda yaqin yondashuv hisoblanadi.

3.1-jadval. Antik davrda inson va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatning xususiyatlarini yoritib bergan olimlar va ularning nazariyalari

№	Antik davr olimlari	Asarlari	Asarlarida keltirilgan tashkiliy xulq nazariyalari
1	Aristotel	Politika	“Ijtimoiy mavjudot” nazariyasi
2	Suqrot	Axloqshunoslik	Reflektiv menejment
3	Diogen	Logikos	Jamoaviy xulq
4	Epiktet va Seneka	Falsafaning umumiy mohiyati	Tashkilotlashuv va umumiydashuv

Aristotel esa o'zining “Politika” asarida insonni “ijtimoiy mavjudot” deb ta'riflaydi, ya'ni inson tabiatan biror bir jamiyatda yashashi, boshqalar bilan munosabat o'rnatishi va ijtimoiy struktura bilan o'zaro aloqada bo'lishi orqali o'zining mohiyatini ro'yobga chiqaradi, deb hisoblaydi; bu fikr zamirida shunday falsafiy xulosa yotadiki, tashkilot ham inson uchun faqatgina iqtisodiy manfaat manbai emas, balki o'zini anglash, o'z salohiyatini amalga oshirish va ijtimoiy identifikatsiya qilish vositasidir, shuning uchun ham zamonaviy tashkilotlar inson omiliga passiv resurs sifatida emas, balki faol ijtimoiy subekt sifatida yondashishni o'rganishlari zarur bo'ladi.

Sokrat esa o'zining savol-javob uslubi orqali insonning o'zini anglashga, o'z xatti-harakatlarining sabablari haqida fikrlashga, axloqiy pozitsiyasini aniqlashga undagan bo'lsa, bu uslub zamonaviy tashkilotlarda “reflektiv menejment” deb ataladigan yondashuv bilan uyg'unlashadi; ya'ni, inson tashkilotda o'z xatti-harakatlarini, motivatsiyasini, roli va mas'uliyatini anglash orqali tashkilot madaniyatiga moslashadi yoki aksincha, o'zini ifoda etish imkonini topadi, bu esa inson va tashkilot o'rtasidagi o'zaro ishonch, mas'uliyat va barqarorlik tamoyillarini kuchaytirishga xizmat qiladi.

Diogen kabi kinik faylasuflar esa insonni tashqi ta'sirlardan ozod bo'lishga, shaxsiy erkinlikni qadrlashga undaganlar, bu esa bugungi kunda tashkilot ichida avtonomlik, moslashuvchan ish grafigi, kreativlik va ichki erkinlik muhitini yaratish g'oyalari bilan mushtarak bo'lib, inson o'z mehnat faoliyatida mustaqil fikr yuritish, tashabbus ko'rsatish va qarorlar qabul qilish huquqiga ega bo'lishi orqali tashkilotda o'zini to'liq ifoda etishi mumkinligi fikrini mustahkamlaydi.

Shuningdek, Epiktet va Seneka singari stoik faylasuflar o'z ta'limotlarida insonning ichki dunyosini boshqarish, hissiyotlar ustidan nazorat o'rnatish, tashqi omillarga haddan tashqari bog'lanmaslik kabi g'oyalarni ilgari surganlar, bu esa tashkilotda stress boshqaruvi, hissiy intellekt va psixologik barqarorlikka oid zamonaviy nazariyalarning antik ildizlarini tashkil etadi; shunday ekan, antik faylasuflarning inson tabiatiga oid chuqur tahlillari bugungi tashkilotshunoslik fanining nazariy asosi sifatida ahamiyat kasb etadi, ayniqsa insonning o'zini tutishi, jamoa ichidagi roli va boshqaruv bilan o'zaro munosabatlari kontekstida

3.3. Insonni tashkilotga moslashtirish. Insonning tashkilot bilan o'zaro munosabatda xulqiy o'zgarishlar

Bugungi dunyo iqtisodiy va boshqaruv tizimlari tobora murakkablashib borayotgan bir muhitda inson resurslarini samarali boshqarish, ayniqsa yangi xodimlarni tashkilotga to'g'ri va tizimli tarzda moslashtirish jarayoni, tashkilotning uzoq muddatli strategik barqarorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan omillardan biri sifatida e'tirof etilmoqda; bu jarayon, ya'ni insonni yangi ish joyiga, yangi jamoaviy muhitga, ish vazifalariga va mehnat madaniyatiga integratsiyalashuvi – o'z mohiyatiga ko'ra, nafaqat texnik va ma'muriy muvofiqlikni, balki chuqur psixologik, madaniy va kommunikativ moslashuvni ham o'z ichiga olgan kompleks ijtimoiy-funksional hodisa bo'lib, u shunchaki “tanishtirish” bosqichi bilan emas, balki doimiy kuzatuv, qo'llab-quvvatlash va baholash orqali shakllanadigan dinamik tizim sifatida qaralishi zarur.

Insonni tashkilotga moslashtirishda asosiy e'tibor quyidagi tamoyillarga qaratilishi lozim: birinchidan, yangi ishchining shaxsiy qadriyatlari, ijtimoiy

tajribasi, mehnatga bo'lgan yondashuvi va hayotiy maqsadlari tashkilotning umumiy strategik yo'nalishlari, ichki madaniyati, kommunikasion tuzilmasi va iyerarxik me'yorlari bilan qanday darajada uyg'unlashishi mumkinligi sinchkovlik bilan o'rganilishi kerak; ikkinchidan, moslashtirish jarayoni faqat yuqoridan pastga qarab bo'ladigan boshqaruv vositasi sifatida emas, balki interaktiv va o'zaro o'rganishga asoslangan, ikki tomonlama munosabatlar tizimi sifatida olib borilishi kerak, chunki inson yangi muhitga passiv tarzda moslashmaydi, balki faol ravishda o'zining psixologik, kognitiv va emosional resurslari orqali ushbu muhitga o'z ta'sirini ko'rsatadi.

Bu jarayonni ilmiy asosda yondoshgan holda, adaptasion qonunlar deb ataladigan bir qator nazariy qarashlarga tayanish mumkin, jumladan, organizmning tashqi omillarga nisbatan muvozanatni saqlashga intilishi bilan bog'liq bo'lgan homeostaz tamoyili asosida ishlab chiqilgan ijtimoiy adaptatsiya modellari, inson yangi ijtimoiy tizimga kirganda yuzaga keladigan stress, noaniqlik, kognitiv ziddiyat va axloqiy moslashuv darajalarini tahlil qilishga imkon beradi; bu yerda muhim jihatlardan biri shundaki, tashkilot o'z ichki tizimlarini, ya'ni o'qitish, maslahat berish, rasmiy va norasmiy muloqot vositalarini shunday tashkil qilishi kerakki, yangi ishchi o'zini ijtimoiy jihatdan qabul qilingan, psixologik jihatdan qadrlangan va professional jihatdan e'tirof etilgan shaxs sifatida his qilishi lozim, aks holda moslashuv jarayoni uzayadi, mehnat unumdorligi pasayadi va tashkiliy barqarorlikka putur yetishi mumkin.

Tashkilotga moslashuv jarayoni ayni paytda uch bosqichda yuz beradi: birinchi bosqich – ma'lumot olish va tashqi tizim bilan tanishish bosqichi bo'lib, bunda yangi xodim tashkilot haqida umumiy tasavvurga ega bo'ladi, ichki siyosat, vazifalar va struktura haqida bilim hosil qiladi; ikkinchi bosqich – tajriba orttirish, ya'ni faoliyatni bevosita bajarish jarayonida ishchilarning o'zaro muvofiqligi, rasmiy va norasmiy rollar, jamoaviy madaniyat va mehnat normalarini o'zlashtirish bilan kechadi; uchinchi bosqich – shaxsiylashtirish va o'zini ifoda

etish bosqichi bo‘lib, bunda inson tashkilot doirasida o‘z individual qarashlari, innovasion yondashuvlari va yetakchilik salohiyatini namoyon qila boshlaydi, ya’ni bu bosqichda inson va tashkilot o‘rtasidagi munosabat faqat moslashuv bilan emas, balki integratsiyalashuv bilan ifodalanadi – bu esa insonning tashkiliy identifikatsiyasini mustahkamlovchi asosiy ijtimoiy-madaniy faktor hisoblanadi.



ESLAB QOLING!

Amerika psixologik jamiyatining yetuk olimlaridan biri, Kurt Levin individlarning tashkilotgan ko‘nikishi jarayoni haqida adaptatsiyaning 5 qonunini birinchilardan bo‘lib ishlab chiqdi.

Barcha yuqoridagi bosqichlarda adaptasion qonunlar – ya’ni o‘zgaruvchan tashqi va ichki omillarga moslashuv, vaqt bo‘yicha progressiv integratsiya, stressni yengish qobiliyati va ijtimoiy moslashuv ko‘nikmalarining shakllanishi asosida harakat qilinadi. Tashkilot bu jarayonni nafaqat nazorat ostida ushlab turishi, balki uni doimiy ravishda optimallashtirib borishi, xodimlar tajribasiga asoslangan bilimlarni tizimlashtirib, ularni yangi xodimlar uchun yo‘l-yo‘riq sifatida taqdim etishi kerak bo‘ladi, chunki bu orqali inson resurslarining ichki uyg‘unligi, barqarorligi va motivatsiyasi oshadi, bu esa tashkilotning uzoq muddatli raqobatbardoshligiga bevosita ta’sir qiladi.

Insonning tashkiliy tuzilmalarga integratsiyalashuvi, ya’ni adaptatsiyasi, boshqaruv psixologiyasining yetuk vakillaridan biri hisoblangan amerikalik olim K. Levin (Kurt Lewin) tomonidan shakllantirilgan nazariy konsepsiyalar asosida chuqur tahlil qilina boshlagan bo‘lib, aynan u tomonidan ishlab chiqilgan va keyinchalik boshqa mutaxassislar tomonidan rivojlantirilgan **besh asosiy qonun** bugungi kundagi zamonaviy tashkilotlarda kadrlar siyosati, korporativ madaniyat va inson resurslarini boshqarish sohalarida metodologik asos vazifasini bajarib kelmoqda.¹⁴

¹⁴ Kurt Lewin. “Main identities of psychology of behavior”. Harward university-2022.

1. Aktiv ishtirok qonuni

Bu qonun shuni ta'kidlaydiki, insonning tashkilotga muvaffaqiyatli moslashuvi jarayonida uning faol ishtiroki – ya'ni faqatgina rasmiy ko'rsatmalarni bajaruvchi passiv ijrochilik emas, balki tashabbuskorlik, o'zining axborot almashinuvida ishtirok etish istagi va umumiy maqsadlarga daxldorlik hissini shakllantirishi – asosiy determinant omillardan biri hisoblanadi, chunki bu orqali u nafaqat tashkiliy madaniyatga singib boradi, balki o'zini aynan shu jamoaning ajralmas qismi sifatida his etadi, bu esa o'z-o'zidan shaxsiy motivatsiyaning oshishiga, ijtimoiy himoya va o'zini oqlash instinktlarining faol bo'lishiga olib keladi.

2. Progressiv rivojlanish qonuni

Mazkur qonun, insonning tashkilotdagi moslashuv darajasi vaqt o'tishi bilan izchil ravishda ortib borishini, ya'ni adaptatsiya jarayoni stasionar holatda emas, balki dinamik tizimda ro'y berishini anglatadi. Bunda xodim dastlabki bosqichlarda asosan tashqi ko'rsatmalarga asoslangan harakatlar qilsa-da, vaqt o'tishi bilan u o'z faoliyatini mustaqil ravishda rejalashtira boshlaydi, yangi vazifalarni bajarayotganda o'zining ichki motivlariga tayangan holda yechimlar ishlab chiqadi, va bu jarayonning linearlik emas, balki spiralsimon rivojlanishga ega bo'lishi, ya'ni har safar yangi sharoitlarda o'z-o'zini yangilash holati sifatida yuzaga chiqishini anglatadi.

3. Qarama-qarshiliklar qonuni

Adaptasion jarayon hech qachon tekis, silliq va to'siqlarsiz yo'l bilan kechmaydi, balki unda insonning shaxsiy qadriyatlari, avvalgi tajribalari va tashkilotning mavjud ichki qoidalari o'rtasida muqarrar ravishda qarama-qarshiliklar yuzaga keladi, bu esa psixologik rezistentlik – ya'ni insonning o'zgarishlarga bo'lgan tabiiy qarshiligi – orqali namoyon bo'ladi; shunday sharoitda tashkilot tomonidan ko'rsatiladigan individual yondashuv, ya'ni xodimning ichki dunyoqarashiga hurmat bilan yondashgan holda, u bilan konstruktiv muloqotga kirishish va ijtimoiy qo'llab-quvvatlash orqali bu qarama-

qarshiliklarni ijobiy hal qilish mumkin, aks holda esa bu moslashuv emas, balki ajralish holatiga olib keladi.

4. Muvofiqlik va moslik qonuni

Ushbu qonunga ko'ra, insonning tashkilotda samarali faoliyat yuritishi uchun faqat kasbiy malaka va ko'nikmalarning mavjudligi yetarli bo'lmay, balki uning shaxsiy qadriyatlari, dunyoqarashi, ijtimoiy motivlari va hayotiy prinsiplarining tashkilotning umumiy maqsad va qadriyat tizimi bilan muvofiqligi, ya'ni mosligi ta'minlanmog'i lozim; zero, shaxsning ichki e'tiqodi va tashqi me'yorlar o'rtasidagi ziddiyat holatlari, har qancha intizomiy chora-tadbirlar yoki rag'batlantirish tizimlari joriy etilmasin, baribir ruhiy tushkunlik, befarqlik va hatto passiv sabotajga olib keluvchi xavfni kuchaytiradi, bu esa tashkiliy samaraning pasayishiga sabab bo'ladi.

5. Ta'sirchanlik va aks aloqadorlik qonuni

Inson organizmi singari tashkilot ham o'zgaruvchan muhitga ega murakkab tizimdir va bu tizim ichida har bir shaxsning harakati, xatti-harakati, fikrlari va ijtimoiy pozitsiyasi boshqalar tomonidan bevosita yoki bilvosita qayta aks etuvchi ijtimoiy o'zaro ta'sirlar doirasida shakllanadi; mazkur qonunga ko'ra, adaptatsiya faqat bir tomonlama, ya'ni tashkilotdan insonga qarata bo'layotgan bosim natijasi emas, balki ikki tomonlama, dinamik va o'zgaruvchan "aks aloqali" jarayon bo'lib, bu holatda tashkilot ham yangi xodimning ehtiyojlari, nuqtai nazari va individual imkoniyatlarini hisobga olgan holda o'zining me'yoriy, madaniy va tashkiliy tuzilmalariga qisman bo'lsa-da moslashishga majbur bo'ladi; shunday holatdagina haqiqiy integratsiya, ya'ni ikki tomonlama uyg'unlashuv amalga oshadi.

Nazorat savollari

1. Tashkiliy xulq nazariyasida "adaptatsiya" atamasiga ta'rif bering.
2. Psixologik rezidentlilik deganda nimani tushunasiz ?
3. Inson va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatlar haqida Suqrot nazariyasi haqida gapiring.

4. Fikrlarni ta'sirchan bo'lishi adaptatsiyaning qaysi qonunida shart qilib qo'yilgan ?
5. Tashkilotga moslashishning bosqichlari haqida nimalarni bilasiz ?

TESTLAR

1. Insonni yangi ish joyiga moslashtirish jarayoni qanday xususiyatlarga ega?

- A) Texnik, psixologik, madaniy va kommunikativ moslashuvni o'z ichiga olgan kompleks ijtimoiy-funksional hodisa
- B) Faqat texnik va ma'muriy muvofiqlikni o'z ichiga olgan jarayon
- C) Yangi ishchining mehnat malakasini oshirish jarayoni
- D) Tashkilot ichidagi rasmiy boshqaruv vositasi

2. Moslashtirish jarayonida qanday yondashuv muhim hisoblanadi?

- A) Interaktiv va o'zaro o'rganishga asoslangan, ikki tomonlama munosabatlar tizimi
- B) Passiv tarzda yangi xodimni tashkilotga qabul qilish
- C) Faqat yuqoridan pastga qarab boshqaruv vositasi sifatida olib borish
- D) Xodimni faqat rasmiy qo'llanmalar asosida tayyorlash

3. Kurt Levin tomonidan ishlab chiqilgan adaptatsiyaning nechta qonuni mavjud?

- A) 5
- B) 3
- C) 7
- D) 4

4. "Progressiv rivojlanish qonuni"ning asosiy mazmuni nimadan iborat?

- A) Moslashuv jarayoni vaqt o'tishi bilan dinamik ravishda rivojlanadi
- B) Adaptatsiya jarayoni bir martalik va doimiy o'zgarmas jarayon
- C) Xodimlar faoliyati faqat tashqi ko'rsatmalarga asoslangan bo'ladi
- D) Moslashuv jarayoni faqat tashkilotning ichki siyosatiga bog'liq

5. Adaptatsiya jarayonida qarama-qarshiliklar qanday rol o'ynaydi?

- A) Insonning shaxsiy qadriyatlari va tashkilot qoidolari o'rtasidagi ziddiyatlar yuzaga keladi
- B) Qarama-qarshiliklar yo'q, jarayon har doim silliq kechadi
- C) Qarama-qarshiliklar faqat tashqi muhitga bog'liq
- D) Qarama-qarshiliklar natijasida xodimlar faoliyati to'xtaydi

6. Muvofiqlik va moslik qonuniga ko'ra, nimaga e'tibor berish kerak?

- A) Xodimning shaxsiy qadriyatlari tashkilotning qadriyatlari bilan uyg'un bo'lishi
- B) Faqat kasbiy malaka va ko'nikmalarga tayanish
- C) Faqat intizomiy chora-tadbirlar qo'llash
- D) Moslashuv jarayonini qisqa muddatda yakunlash

7. Ta'sirchanlik va aks aloqadorlik qonuni nimani anglatadi?

- A) Adaptatsiya ikki tomonlama, dinamik va o'zgaruvchan jarayon bo'lib, tashkilot ham o'zgaradi
- B) Adaptatsiya faqat tashkilot tomonidan bosim ostida amalga oshiriladi
- C) Xodimlar faqat passiv ravishda yangi muhitga moslashadi
- D) Tashkilot o'z tuzilishini doimiy o'zgartirmasligi kerak

8. Moslashtirish jarayonining uch bosqichi qaysilar?

- A) Ma'lumot olish, tajriba orttirish, shaxsiylashtirish
- B) Tashkilotga tanishtirish, faqat ma'muriy ishlar, jamoa ichidagi ishlar
- C) Yangi ishchilarni qo'llash, ish sharoitini yaxshilash, faoliyatni nazorat qilish
- D) Xodimni faqat o'qitish, ish faoliyatini nazorat qilish, rag'batlantirish

9. Adaptatsiya jarayonida tashkilot qanday yondashuvni qo'llashi kerak?

- A) Doimiy optimallashtirish va xodimlar tajribasini tizimlashtirish
- B) Jarayonni nazoratdan chetga chiqarish

- C) Moslashuvni xodimga to'liq tashlab qo'yish
- D) Faqat rasmiy ko'rsatmalarga asoslanish

10. Aktiv ishtirok qonunining asosiy mazmuni nima?

- A) Xodim faol tashabbuskorlik ko'rsatishi va umumiy maqsadlarga daxldorlik hissinini shakllantirishi
- B) Xodim passiv tarzda ko'rsatmalarni bajarishi
- C) Faoliyatni faqat boshqaruv tomonidan nazorat qilish
- D) Xodimning faqat shaxsiy manfaatlarini ko'zlash

IV BOB. INSONNING TASHKILOTDA O‘ZINI QANDAY TUTISHINI O‘RGANISH

4.1. Inson harakatlari uchun to‘lov. To‘lov turlari

Inson harakatlari, ya’ni ongli ravishda amalga oshiriladigan har qanday faoliyat, iqtisodiy tizimlar doirasida muayyan qiymatga ega bo‘lgan resurs sifatida qaraladi. Har bir harakat – u ishlab chiqarish, xizmat ko‘rsatish, ilmiy izlanish, parvarish, siyosiy faollik yoki ijtimoiy xizmat bo‘ladimi – o‘zida vaqt, energiya, bilim, ijtimoiy kapital va ko‘pincha psixologik resurslarni mujassamlashtiradi. Shunday ekan, ushbu harakatlar evaziga amalga oshiriladigan to‘lov, ya’ni kompensatsiya mexanizmlari, nafaqat iqtisodiy adolat prinsiplariga, balki ijtimoiy barqarorlik va insoniy qadr-qimmat mezonlariga ham tayanmog‘i lozim. Bu yondashuvda inson harakati — oddiy mehnat emas, balki kompleks resurslar yig‘indisi sifatida qaraladi.

Neoklassik iqtisodiy nazariyalar inson harakatining qiymatini, odatda, ish haqi orqali ifodalab kelgan. Bu yondashuvga ko‘ra, inson faoliyati uchun to‘lov mehnat bozoridagi taklif va talabga tayanadi: ya’ni biror faoliyat qanchalik kamyob va undan olinadigan mahsulot yoki xizmat qanchalik yuqori qiymatga ega bo‘lsa, to‘lov darajasi shunchalik yuqori bo‘ladi. Ushbu modelda shaxsning bilim, tajriba, vaqti hamda ixtisosligi usta qilingan mahsulotga bevosita ta’sir qiluvchi omillar sifatida baholanadi. Biroq bu model inson harakatining barcha turlarini to‘liq qamrab ololmaydi. Ayollarning parvarish ishlari, ko‘ngillilik asosidagi faoliyat yoki nogironligi bo‘lgan shaxslarning uyda bajaradigan yashirin mehnati singari ko‘plab harakat turlari iqtisodiy statistikada yo‘qdek ko‘rinadi va ularning haqiqiy qiymati etarlicha aks ettirilmaydi.

Institusional va marksistik yondashuvlar inson harakati uchun to‘lovni nafaqat individual mahsuldorlik, balki ijtimoiy tuzilma va kuchlar o‘rtasidagi nizolar nuqtai nazaridan ham ko‘rib chiqadi. Bu yondashuvlar bo‘yicha to‘lov tizimlari ko‘pincha mavjud ijtimoiy iyerarxiyalar va kuchlar muvozanati orqali belgilanadi. Shaxsning ijtimoiy kelib chiqishi, jinsiy yoki irqiy mansubligi, siyosiy

mavqei yoki sinfiy pozitsiyasi uning harakati uchun belgilangan kompensatsiya miqdoriga ta'sir qiladi. Bu holat mehnat bozorida tizimli tengsizliklarni keltirib chiqaradi. Bu bilan inson harakati uchun to'lov faqat iqtisodiy emas, balki siyosiy va axloqiy mezonlarga ham tayanishini ko'rsatadi.

Zamonaviy iqtisodiy adabiyotda "yashirin harakat qiymati" tushunchasi tobora ko'proq dolzarblik kasb etmoqda. Bu yondashuvga ko'ra, inson tomonidan amalga oshirilgan harakatlarning salmoqli qismi bevosita bozor mexanizmlarida ifodalanmagan bo'lsa-da, ular makroiqtisodiy barqarorlik, sog'liqni saqlash tizimining samaradorligi, demografik tendensiyalar, ta'lim tizimining sifat ko'rsatkichlari kabi ko'plab omillarga bevosita ta'sir qiladi. Shu sababli inson harakatlari uchun to'lov mexanizmlari nafaqat daromad shaklida, balki soliq siyosati, ijtimoiy transferlar, davlat subsidiyalari va ijtimoiy kafolatlar orqali ham qayta muvozanatlashtirilishi kerak.

Raqamli iqtisodiyotning rivojlanishi bilan inson harakatlarining turli shakllari – kontent yaratish, ma'lumotni baham ko'rish, ijtimoiy media orqali ta'sir ko'rsatish, algoritmlarni o'rganish va ishlab chiqish – yangi iqtisodiy segment sifatida maydonga chiqmoqda. Bu jarayonda qadimiy mehnat to'lov tizimlari yangilanmoqda. Bugungi kunda foydalanuvchi faoliyati orqali yaratilgan qiymat (masalan, ma'lumotlar, reklama interaktivligi, sun'iy intellektni o'rgatishga xizmat qiladigan harakatlar) uchun bevosita to'lov mavjud emas, ammo texnologik platformalar bunday harakatlardan milliardlab daromad olmoqda. Bu esa global miqyosda "harakat va to'lov" munosabatining tubdan qayta ko'rib chiqilishini talab etmoqda.

Inson harakatlari uchun to'lovni baholashda zamonaviy iqtisodiyot faqat narx va mahsuldorlik parametrlariga tayanib qolmasligi lozim. Bu jarayonni tushunishda inson salohiyati, axloqiy me'yorlar, ijtimoiy tenglik, ekologik barqarorlik va barqaror rivojlanish maqsadlari bilan chambarchas bog'liq ko'plab mezonlar inobatga olinishi zarur. Yagona kompensatsiya modeli mavjud emas. Har bir ijtimoiy-iqtisodiy tizim inson harakati uchun to'lovni o'ziga xos me'yorlar, qadriyatlar va iqtisodiy strukturalar asosida shakllantiradi. Shu bois, iqtisodiy

modellar insoniyat faoliyatining rang-barangligini, ko‘p qirrali ijtimoiy kontekstlarini va ehtiyojlarini hisobga olgan holda takomillashtirilishi zarur.

Zamonaviy algoritmik iqtisodiyotda inson harakatining iqtisodiy qiymati o‘z oldingi shakllaridan mutlaqo farqli tarzda qayta aniqlanmoqda. Raqamli platformalar, ayniqsa, sun‘iy intellekt, blokcheyn va "internet of behaviors" (IoB) texnologiyalari orqali foydalanuvchilarning har bir harakati — bu qidiruv, ekran bosishi, izoh yozishi, hatto kuzatuvdan iborat passiv ishtirok — ma’lumotga aylantiriladi va bu ma’lumot algoritmik qayta ishlov orqali tijorat manbaiga aylanadi. Bunda inson harakati mahsulot emas, balki *xomashyo* sifatida ko‘rilmoqda: u ishlab chiqarishning asosiy resursi bo‘lib xizmat qilsa-da, bevosita kompensatsiya qilinmaydi. Aynan shu asimmetriya algoritmik kapitalizmning markaziy muammolaridan biridir.

Bunday muhitda inson harakati uchun to‘lov masalasi shunchaki mehnat haqi, stipendiya yoki nafaqa doirasidan chiqib, raqamli suverenitet va axboriy mulk huquqlari masalasiga aylanadi. Foydalanuvchi faoliyati orqali yaratilgan axborot kapitalining egaligi, uni tijoratlashtirish mexanizmlari, hamda foyda taqsimotining etik mezonlari bugungi kunda iqtisodiy adolat doirasida qayta ko‘rib chiqilmoqda. Xususan, raqamli dividendlar, "data labor" kompensatsiyasi, foydalanuvchi mukofoti tizimlari va boshqa alternativ modellarning shakllanishi inson harakatini algoritmik iqtisodiyot doirasida qayta baholashga bo‘lgan urinishlardir.

Yana bir kam yoritilgan, ammo strategik jihatdan muhim yo‘nalish bu — inson harakatlarining ekologik qiymatini baholashdir. Inson faoliyatining ayrim turlari (energiya ishlab chiqarish, transport, qishloq xo‘jaligi) global isish, biologik xilma-xillikning yo‘qolishi, suv resurslarining kamayishi kabi salbiy tashqi ta’sirlarni (externalitiyes) keltirib chiqarsa, boshqa harakatlar (ko‘chat ekish, energiyani tejash, ekologik ma’rifat) global foyda yetkazadi. Ammo ushbu harakatlar uchun to‘lov, iqtisodiy tizimlar tomonidan deyarli aks ettirilmagan: ular ko‘pincha "ko‘rinmas qiymat" sifatida qoladi. Shu nuqtai nazardan, ekologik kompensatsiya (environmental compensation), iqlim bonuslari va yashil iqtisodiy

kompensatsiya mexanizmlarini kuchaytirish orqali inson harakati qiymatini real ifodalash zarur.

Barqaror iqtisodiyotga o'tish jarayonida inson harakatlari faqat bozor talablariga emas, balki sayyoraning ekologik cheklovlariga ham moslashtirilishi lozim. Bu esa to'lovni aniqlashda "ekologik mehnat birligi" (eco-labor unit) tushunchasini joriy qilishni taqozo etadi — bu har bir harakatning ekologik izini o'lchash va unga mos kompensatsiya tizimini yaratishni o'z ichiga oladi. Misol tariqasida, karbon izini kamaytiruvchi faoliyatlar uchun karbon kreditlari yoki yashil soliq imtiyozlari shaklidagi to'lovlar joriy qilinmoqda.

Iqtisodiy nazariyalarda uzoq vaqt davomida inkor etilgan harakatlar qatoriga psixologik mehnat va reproduktiv mehnat kiradi. Bu harakatlar – odamlarning hissiyotlarini boshqarish, bolalarni tarbiyalash, kasal yoki qariyalarni parvarish qilish – iqtisodiy ko'rsatkichlarda deyarli aks ettirilmaydi, biroq ular ijtimoiy-iqtisodiy tizimning tayanch asoslarini tashkil qiladi. Bunday harakatlar doimiy ravishda insoniy kapitalning uzluksiz qayta ishlab chiqarilishiga xizmat qiladi, ammo ular uchun an'anaviy iqtisodiy to'lov shakllanmagan. Bugungi kunda "emosional mehnat", "ko'zga ko'rinmas xizmatlar", "reproduktiv kapital" kabi tushunchalar ana shu segmentlarni iqtisodiy baholash zaruratini ilgari surmoqda.¹⁵

Shu jihatdan qaralganda, har bir ijtimoiy tizim — inson faoliyatining iqtisodiy bahosini belgilovchi ramka emas, balki harakatlar iyerarxiyasini shakllantiruvchi madaniy va institusional konstrukt sifatida namoyon bo'ladi. Ya'ni, qaysi harakatlar "pulga arziydi" degan savolga javob nafaqat texnologik yoki iqtisodiy, balki madaniy qadriyatlar, gender roli, tarixiy ijtimoiy normalar orqali shakllanadi. Shu bois, iqtisodiy adolatga erishish uchun harakatlar turlari orasidagi qadriyat tafovutlari ham qayta ko'rib chiqilishi lozim.

Inson harakati ijtimoiy-iqtisodiy tizimda ko'p qirrali resurs sifatida namoyon bo'ladi. Bu resursning kompensatsiyasi, ya'ni to'lov mexanizmlari, nafaqat ishlab chiqarishdagi mahsuldorlikka, balki ijtimoiy maqom, siyosiy kuch muvozanati,

¹⁵ Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

tarixiy rivojlanish yo‘nalishlari va institusional strukturalarga ham bog‘liq holda shakllanadi. Harakat uchun to‘lovni kategoriyalash va uning turlarini tizimli o‘rganish ushbu resursdan adolatli va samarali foydalanish imkoniyatlarini aniqlashda muhim ahamiyat kasb etadi. Inson harakatining iqtisodiy bahosi — bu faqat daromad bilan cheklanmaydigan, balki qadriyatlar tizimi orqali belgilanuvchi murakkab ijtimoiy-iqtisodiy konstruktadir.

Inson harakati uchun to‘lovni klassifikatsiya qilishda eng asosiy mezonlardan biri – formal va informal sektorlar o‘rtasidagi farqlanishdir. Formal mehnat bozori doirasida shartnomaviy asosda amalga oshiriladigan harakatlar (yollanma mehnat, davlat xizmatlari, professional xizmat ko‘rsatish) rasmiy ish haqi, soliqqa tortish, ijtimoiy kafolatlar va pensiya tizimlari orqali to‘lovlanadi. Bunday harakatlar ochiq statistik tizimlarda aks etadi va makroiqtisodiy ko‘rsatkichlarga (YAIM, bandlik darajasi) bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Boshqa tomondan, informal sektor – ruxsasiz ish, maishiy yordam, uy mehnati, ko‘ngillilik, rasmiy bozor bilan bog‘lanmagan xizmatlar – ko‘pincha bevosita kompensatsiyalanmagan bo‘ladi, biroq ijtimoiy tizimni barqaror ushlab turishda hal qiluvchi o‘rin tutadi. Ushbu ikkilamchi sektor uchun to‘lov tizimining yetishmasligi ijtimoiy tengsizlik va yashirin ekspluatatsiya muammolarini kuchaytiradi.

To‘lovni kategoriyalashning yana bir muhim yo‘nalishi – moddiy va nomoddiy kompensatsiyalar o‘rtasidagi tafovutdir. Moddiy to‘lovlar ish haqi, mukofot, stipendiya, pensiya, bonuslar yoki davlat subsidiyalari ko‘rinishida amalga oshiriladi. Ular bozorda bevosita xarid quvvatini shakllantiruvchi omil sifatida faoliyat yuritadi. Nomoddiy to‘lovlar esa ijtimoiy kapital, maqom, obro‘, shaxsiy rivojlanish imkoniyatlari, ijtimoiy tarmoq kengligi yoki siyosiy ta’sir shaklida ifodalanadi. Ko‘p hollarda yuqori ijtimoiy toifadagi shaxslar moddiy to‘lovlar kam bo‘lsa ham, yuqori darajadagi nomoddiy kompensatsiyaga ega bo‘lishadi, bu esa ijtimoiy resurslar taqsimotida muhim stratifikasion omilga aylanadi.

Zamonaviy tahlillarda inson harakatlari uchun to'lov turlari bevosita va bilvosita mexanizmlar orqali ajratiladi. Bevosita to'lovlar – ishlab chiqarishdagi ishtirok evaziga beriladigan haq, xususan, vaqtga asoslangan yoki ishlab chiqarilgan mahsulot miqdoriga bog'liq kompensatsiyalarni o'z ichiga oladi. Bilvosita to'lovlar esa naqd shaklda emas, balki turli vositalar orqali amalga oshiriladi: ijtimoiy xizmatlardan bepul foydalanish, ta'lim va sog'liqni saqlashdagi imtiyozlar, yashash joyi bilan ta'minlash, yoki davlat tomonidan kafolatlangan ijtimoiy himoya paketlari. Ayniqsa, ishlab chiqarishda bevosita qatnashmaydigan guruhlar (uy bekalari, nafaqaxo'rlar, nogironligi bo'lgan shaxslar) uchun to'lov tizimi ko'pincha faqat bilvosita yo'llar orqali amalga oshiriladi, bu esa ularning iqtisodiy ko'rinishini kamaytiradi.

Axborot iqtisodiyoti va texnologik platformalar rivoji natijasida inson harakati uchun to'lov turlari raqamli kompensatsiya shaklida kengaymoqda. Platforma mehnati (platform labor), crowdwork, data-input va foydalanuvchi ma'lumotlari asosida yaratilgan algoritmik boyliklar uchun to'lovlar turli shakllarda amalga oshiriladi: bu kryptoaktivlar, token tizimlari, platforma ichidagi bonuslar yoki brendga sodiqlik orqali qaytadigan imtiyozlar bo'lishi mumkin. Ammo bunday shakllar asosan yopiq tizimlarda ishlaydi, ularning nazorat mexanizmlari zaif va ishtirokchilar uchun shaffoflik darajasi past. Bu esa global miqyosda "raqamli ekspluatatsiya" xavfini keltirib chiqaradi, chunki inson harakati orqali yaratilgan qiymat subektiv huquq asosida emas, balki algoritmik va korporativ siyosatlar asosida qayta taqsimlanmoqda.

Inson harakati uchun to'lovning yana bir murakkab jihatini – vaqtga nisbatan qiymat dinamikasidir. Turli harakatlar bir vaqtning o'zida kam yoki umuman to'lovlanmaydi, biroq uzoq muddatda yuqori ijtimoiy va iqtisodiy foyda keltiradi. Ilmiy tadqiqotlar, bolalar tarbiyasi, sog'lom ovqatlanish, atrof-muhitga ehtiyotkor munosabat kabi harakatlar bugungi iqtisodiy modelda kam baholanadi, ammo ularning uzoq muddatli ijobiy ta'siri infrastrukturaviy barqarorlik, inson kapitalining yuksalishi va ijtimoiy harakatchanlik shakllanishi orqali namoyon

bo'ladi. Shu sababli, iqtisodiy baholash tizimida vaqt omilini inklyuziv tarzda hisobga oluvchi "kumulativ to'lov modeli"ni joriy etish zarur.

Barcha yuqoridagi toifalash va tavsiflar inson harakati uchun to'lov mexanizmlarining murakkabligini, ko'p darajaliligini va ko'plab omillarga bog'liqligini ko'rsatadi. Ular ichida mehnat bozori kontekstidan tashqaridagi harakatlarni baholash, ijtimoiy inklyuzivlikni ta'minlovchi to'lov tizimlarini shakllantirish va ongli ravishda harakat qilayotgan insonni ijtimoiy resurs sifatida emas, balki suveren subekt sifatida tan olish tamoyillari zamonaviy iqtisodiy adolat paradigmasining markazida bo'lishi zarur.

4.2. Shaxs va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning mohiyati va xususiyatlari

Shaxs va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatlar zamonaviy ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarning funksional barqarorligini ta'minlovchi markaziy mexanizmlardan biridir. Ushbu munosabatlar ikki yo'nalishda harakatlanadi: bir tomondan, tashkilot shaxsning mehnatini, salohiyatini va kompetensiyasini o'z tizimiga integratsiyalash orqali faoliyat yuritadi; ikkinchi tomondan, shaxs tashkilot orqali o'zining iqtisodiy, ijtimoiy va identitetga oid ehtiyojlarini ro'yobga chiqaradi. Bu ikki tomonlama almashinuv asosida mehnat taqsimoti, iyerarxik strukturalar, maqsadli harakatlar va boshqaruv mexanizmlari tashkil topadi. Shaxs tashkilotdan ijtimoiy resurslar, xavfsizlik, ma'naviy e'tirof yoki professional rivojlanish kutganidek, tashkilot ham shaxsdan sadoqat, unumdorlik, tashabbus va vazifaviy intizomni talab qiladi.¹⁶

Bu munosabatlar mohiyatini to'liq anglash uchun ularni faqat rasmiy mehnat shartnomasi yoki lavozim ta'riflari doirasida emas, balki institusional, motivasion va aksiyalar maydonida o'rganish zarur. Institusional yondashuvga ko'ra, tashkilotlar — bu rasmiy qoidalar, rasmiyatchilik, vakolatlar va resurslar taqsimotiga asoslangan sosial konstruksiyalar bo'lib, ularning mavjudligi shaxslarning birgalikdagi faoliyati orqali o'zini doimiy qayta ishlab turadi. Shu

¹⁶ Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press.

sababli tashkilot va shaxs o'rtasidagi munosabatlar nafaqat strukturaviy darajada, balki intersubektiv darajada ham mavjud: har bir xodim tashkilotni o'zining kognitiv xaritasi orqali qabul qiladi va unga nisbatan o'ziga xos emosional, ijtimoiy va motivasion munosabatlar hosil qiladi.

Psixologik kontrakt konsepsiyasi bu munosabatlarning ichki mohiyatini anglashda muhim nazariy asosdir. Bu konseptual yondashuvga ko'ra, har bir xodim tashkilot bilan rasmiy shartnomadan tashqari, norasmiy, kutilmalarga asoslangan, ya'ni psixologik kontraktga ega. Bu kontraktga sodiqlik, hurmat, o'zaro adolat, rivojlanish imkoniyati kabi noformal elementlar kiradi. U buzilgan hollarda rasmiy shartnoma saqlanib qolsa ham, shaxsning ishdan qoniqmasligi, ruhiy ajralish, demotivatsiya yoki passiv saboteur xatti-harakatlar yuzaga keladi. Shu bilan birga, tashkilot tomonidan psixologik kontrakt doirasidagi majburiyatlar bajarilgan taqdirda, shaxs o'z salohiyatini maksimal darajada safarbar etishga, innovation takliflar berishga va institusional sodiqlikni mustahkamlashga intiladi. Bu esa tashkilotning ichki energiyasini yangilashda muhim rol o'ynaydi.

Iqtisodiy nuqtai nazardan qaralganda, shaxs va tashkilot o'rtasidagi munosabatlar almashinuv tamoyiliga asoslanadi. Shaxs o'zining ish kuchi, vaqt, bilim, tajriba va ijtimoiy kapitalini tashkilotga taklif qiladi, evaziga iqtisodiy resurslar (maosh, bonus, imtiyozlar), professional resurslar (ta'lim, martaba ko'tarilishi), va ijtimoiy resurslar (status, e'tirof, xavfsizlik) oladi. Ushbu almashinuv teng asosda amalga oshirilgandagina har ikki tomon uzoq muddatli hamkorlikdan manfaatdor bo'ladi. Aks holda, shaxs resurslarini boshqa, ko'proq qiymat taqdim etuvchi institutlarga yo'naltirishga intiladi, bu esa tashkilot uchun salohiyat yo'qotilishi, malakali kadrlardan ayrilish va tarkibiy zaiflashuv xavfini yuzaga keltiradi. Shunday qilib, iqtisodiy manfaatlar muvozanati — bu faqat motivatsiya emas, balki institusional barqarorlik garovi sifatida qaraladi.

Shaxsning tashkilotga bo'lgan identifikatsiyasi ham mazkur munosabatlarning chuqur mohiyatini anglashda muhim rol o'ynaydi. Shaxsning o'zini tashkilot bir qismi deb his qilishi, uning qadriyatlarini o'zlashtirishi, strategik maqsadlariga o'zining shaxsiy maqsadlari sifatida qarashi — bu

organizasion identitetni shakllantiruvchi asosiy omillardir. Bunday integratsiya yuzaga kelganda, shaxs o'zining individual manfaatlarini tashkilot manfaatlaridan ajratmaydi, bu esa strategik qarorlar, o'zini tutish standartlari va axloqiy me'yorlarga nisbatan yuqori sodiqlikni ta'minlaydi. Aksincha, shaxs va tashkilot qadriyatlari o'rtasidagi nomuvofiqlik – kognitiv dissonans, muomala inqirozlari va ijtimoiy-psixologik ajralishlarni keltirib chiqaradi, bu esa tashkilot ichki muhitining izdan chiqishiga olib kelishi mumkin.

Zamonaviy mehnat bozori dinamikasi, ayniqsa postindustrial va raqamli iqtisodiyot sharoitida, shaxs va tashkilot o'rtasidagi munosabatlarning an'anaviy modellari inqirozga uchraganini ko'rsatmoqda. Yangi avlod xodimlari uchun mustahkam institusional sodiqlikdan ko'ra, moslashuvchanlik, o'z-o'zini anglash imkoniyati, ijodiy erkinlik va shaxsiy hayot bilan ish muvozanati ustuvor hisoblanadi. Bu esa tashkilotlarni yangi yondashuvlar — transformasion liderlik, gibril tuzilmalar, holokratik boshqaruv modellari orqali munosabatlarni qayta qurishga undaydi. Ayni vaqtda, shaxslar ham tashkilotdan faqat maosh emas, balki o'zini namoyon qilish, tan olinish va ongli rivojlanish imkonini talab qilmoqda. Bu ikki yo'nalishli transformatsiya jarayoni — zamonaviy institusional adaptatsiyaning asosiy o'qidir.

Shaxs va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatlar soddalashtirilgan iyerarxik model doirasida emas, balki ko'p qatlamli, dinamik va ko'p darajali tizim sifatida namoyon bo'ladi. Bu munosabatlar o'z ichiga strukturaviy ixtisoslashuv, rollar taqsimoti, mehnat sosiologiyasi, kommunikasion oqimlar, shaxsiy identifikatsiya, madaniy moslashuv va tashkilot ichidagi kuch muvozanatlarini oladi. Shaxs tashkilot ichida nafaqat mehnat resursi sifatida ishtirok etadi, balki subektiv tajribalar, qadriyatlar va intellektual salohiyat manbai sifatida ham faoldir. Shu sababli, bu o'zaro munosabatlar ijtimoiy psixologiya, institusional nazariya, tashkiliy xulq-atvor, ijtimoiy almashinuv modeli va identitet dinamikasi kontekstida baholanishi zarur.

Birinchi asosiy xususiyat shundaki, ushbu munosabatlar har ikki tomonning o‘zaro kutishlari va talablari asosida shakllanadi, bu esa “psixologik kontrakt” deb yuritiladigan norasmiy shartlar doirasini yuzaga keltiradi. Rasmiy mehnat shartnomasida ko‘rsatilgan majburiyatlardan farqli o‘laroq, psixologik kontrakt shaxs tomonidan tashkilotdan kutiladigan hurmat, o‘shish imkoniyati, barqarorlik va tan olinishga asoslanadi. Tashkilot esa o‘z navbatida xodimdan faqat lavozim majburiyatlarini emas, balki fidoyilik, tashabbus, muammolarga ijodiy yondashuv va organizasion sodiqlikni kutadi. Ushbu kutishlar o‘zaro muvofiqlashganida barqaror, sog‘lom tashkiliy muhit vujudga keladi; nomuvofiqlik esa dissonans, norozilik, xatti-harakatlar passivlashuvi va kadrlar oqimi ko‘rinishida namoyon bo‘ladi.

Ikkinchi asosiy xususiyat — o‘zaro munosabatlarning **asimmetrik tabiatidir**. Tashkilot, resurslar, ijtimoiy maqom, rasmiy vakolatlar va normativ strukturalar nuqtai nazaridan ustun subekt bo‘lib, harakat maydonini belgilab beradi. Shaxs esa ushbu tuzilma ichida moslashuv, ijtimoiy rollarni qabul qilish, o‘z o‘rnini anglash va o‘zini ifodalashga intiladi. Tashkilot tomonidan belgilangan byurokratik struktura shaxsning individual xususiyatlari, yaratuvchanligi yoki emosional ehtiyojlari bilan har doim ham mutanosib bo‘lavermaydi. Shu sababli ushbu asimmetriya ijtimoiy kuchlar muvozanati, rasmiy-norasmiy muloqot kanallari va rahbariyat bilan aloqalar orqali yumshatilishi zarur. Bu yerda kommunikatsiya sifatining, ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash mexanizmlarining va norasmiy yetakchilik rolini anglash muhim ahamiyatga ega.¹⁷

Uchinchi muhim xususiyat — o‘zaro munosabatlarning **moslashuvchanlik va o‘zgaruvchanlik darajasi** bilan bog‘liq. Shaxslar tashkilot tarkibiga turli ijtimoiy, madaniy va professional kapital bilan kiradi, ularning qadriyatlari, ehtiyojlari va motivatsiyalari vaqt o‘tishi bilan evolyusiyalashadi. Tashkilotlar esa o‘z navbatida tashqi makroiqtisodiy, texnologik va institusional sharoitlarga

¹⁷ Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (3rd ed.). Oxford University Press.

muvofoq o'z strategiyasini yangilab boradi. Shu sababli, shaxs-tashkilot munosabatlari vaqt o'tishi bilan qayta muvofiqlashishni, o'zgarishlarga tayyorlikni va ichki adaptatsiyani talab etadi. Bu xususiyatni e'tiborsiz qoldirish, tashkilot tomonidan bir xil boshqaruv yondashuvini uzoq muddat davomida saqlab qolish, shaxsiy ehtiyojlar va professional rivojlanish orzusining to'qnashuviga olib keladi, bu esa tashkiliy inersiyani kuchaytiradi va ijtimoiy befarqlikni paydo qiladi.

To'rtinchi xususiyat — shaxsning tashkilotga **identifikatsiya darajasi** bilan bog'liqdir. Shaxs tashkilotni o'zining ijtimoiy identitetining bir qismi sifatida qabul qilganida, bu munosabatlar ichki motivatsiya, sodiqlik va tashabbus orqali mustahkamlanadi. Identifikatsiya darajasi yuqori bo'lgan hollarda shaxs tashkilotning muvaffaqiyat va muammolarini shaxsiy sifatida qabul qiladi va o'z harakatlarida organizasion manfaatni individual manfaatdan ustun qo'yadi. Bu holat o'z-o'zini tabe qilish, o'zlikning tashkiliy kontekstda qayta ijtimoiylashuvi va kollektiv identitet shakllanishi jarayonlarini anglatadi. Aksincha, organizasion begonalashuv hollari, ya'ni shaxsning tashkilot maqsadlari va qadriyatlarini o'ziga yot deb qabul qilishi, bu munosabatlarni sirtqi, majburiy va uzoq muddatda barqaror bo'lmagan holatga aylantiradi.

Beshinchi xususiyat — ushbu munosabatlarning **normativ va axloqiy asoslarda shakllanishidir**. Har bir tashkilot rasmiy kodeks, ichki intizom, etika standartlari va kasbiy me'yorlar orqali o'zining axloqiy maydonini belgilaydi. Shaxs ushbu normativ doiraga ixtiyoriy ravishda rioya qilgandagina tashkilotning ijtimoiy legitimligi kuchayadi. Biroq majburlovchi, avtoritar yoki adolasizlikka asoslangan me'yoriy tizimlar shaxsda morallik qarshilik, psixologik rezistentlik va passiv norozilik holatlarini kuchaytiradi. Bu esa, o'z navbatida, tashkiliy samaradorlikka salbiy ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli, shaxs va tashkilot o'rtasidagi munosabatlarda axloqiy yetakchilik, ishonch asosidagi boshqaruv va ochiq kommunikatsiya markaziy o'rinni egallashi zarur.¹⁸

¹⁸ Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.

4.3. Insonning tashkilot bilan o‘zaro munosabatlaridagi xatti-harakatlarning o‘zgarishi. Insonning tashkilotga ta’siri

Insonning tashkilot bilan o‘zaro munosabatlaridagi xatti-harakatlari jamiyatdagi umumiy iqtisodiy, madaniy, texnologik va ideologik transformatsiyalarning in’ikosi sifatida doimiy evolyusion harakatda bo‘ladi. Bu xatti-harakatlar tarixiy jihatdan o‘zgaruvchan bo‘lib, feodal iyerarxiyalardan tortib zamonaviy raqamli platformalar asosidagi ish muhitigacha bo‘lgan jarayonda tubdan o‘zgarib borgan. Har bir davrda tashkilotning mehnatni boshqarish mexanizmlari, rollar iyerarxiyasi, mehnat motivatsiyasi va psixologik shartlar yangicha shakllanib, insonning undagi xatti-harakatlari uchun yangi normalarni yaratgan. Bu o‘zgarishlar kontekstdan tashqarida sodir bo‘lmagan: ularni sosial-iqtisodiy strukturalar, tashkilot madaniyati, boshqaruv uslubi va shaxsning o‘zini anglash darajasi belgilab kelgan.

Sanoat inqilobidan keyingi davrda insonning tashkilotdagi xatti-harakatlari asosan tashqi rag‘batlantirishga (maosh, intizom, ish vaqti) asoslangan bo‘lsa, XX asrning ikkinchi yarmidan boshlab bu yondashuv o‘zining biryoqlama xarakterini yo‘qota boshladi. Klassik tayloristik modelda inson faqat funksional ijrochi sifatida ko‘rilgan, biroq insoniy munosabatlar maktabi (Human Relations School) paydo bo‘lishi bilan shaxsning emosional ehtiyojlari, ijtimoiy rollari va o‘zini anglash ehtiyoji e’tiborga olinadigan bo‘ldi. Bu paradigmatic o‘zgarish natijasida xatti-harakatlar endi faqat iqtisodiy manfaat bilan emas, balki ichki qoniqish, sadoqat, tashkilotga identifikatsiya, ijtimoiy qadriyatlar va rivojlanish istagi bilan ham belgilanadigan bo‘ldi. Inson tashkilotda faqat mehnat qiluvchi emas, balki o‘zining shaxsiy hayoti, kelajagi, qadriyatlari va hissiy holatini u bilan bog‘laydigan subekt sifatida shakllandi.¹⁹

Yangi asrga kelib, axborot texnologiyalari, global mehnat bozori, gig iqtisodiyoti va gibril ish modellarining rivoji inson xatti-harakatlarining yana yangi formatlarga moslashishini taqozo etdi. Avvalgi davrlarda inson ish joyiga

¹⁹ Edmondson, A.C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley, 2018.

bog‘liq, avtoritar strukturalarga moslashuvchi, iyerarxik nizomni qabul qiluvchi xatti-harakatlar namoyon etgan bo‘lsa, hozirgi sharoitda ko‘proq erkinlikka, muvozanatga, moslashuvchanlikka asoslangan xulq formalarini kuzatish mumkin. Shaxs tashkilotda ishlashni emas, balki u bilan hamkorlik qilishni afzal ko‘rmoqda; vaqt va makon bo‘yicha erkinlik, o‘zlashtirilgan qadriyatlar, ishlash uslubini tanlash huquqi, hissiy farovonlik va tashabbusga ochiqlik kabi mezonlar muhim o‘ringa chiqmoqda. Bu esa insonning tashkilotdagi xatti-harakatlarini “passiv ijrochi”dan “moslashuvchi hamkor” darajasiga olib chiqmoqda.

Alohida ta’kidlash kerakki, bu o‘zgarishlar individuallashtirish va subektivlashtirish jarayonlari bilan ham chambarchas bog‘liq. Postmodern mehnat sharoitida inson o‘zining harakatlariga yuqori darajadagi ma’no izlashga urinadi: bu faqat pul topish emas, balki o‘zini jamiyatda anglash, o‘z salohiyatini ifodalash, maqsadga erishish, ijtimoiy ta’sir o‘tkazish kabi murakkab psixologik va sosiomadaniy motivlarga asoslanadi. Tashkilot esa ushbu yangi ehtiyojlarni qondira olmasa, insonning undagi xatti-harakatlari befarqlik, chetlashuv (disengagement), doimiy ish o‘zgartirish, ichki ijtimoiy masofalanish va passiv-muqobil qarshilik (resistancye) ko‘rinishlarida namoyon bo‘ladi. Shunday qilib, tashkilot shaxsning faol ijtimoiy subekt sifatidagi ehtiyojlarini tan olmagan taqdirda, uning ichki muhitida turli erozion xatti-harakatlar shakllanadi.

Zamonaviy nazariyalar insonning tashkilotdagi xatti-harakatlarini progressiv tarzda transformatsiya qiluvchi asosiy omillar sifatida quyidagilarni ajratib ko‘rsatadi: (1) avtonomiya darajasi — ya’ni, shaxsga qanchalik mustaqil qaror qabul qilish imkoniyati berilgan; (2) subektiv mazmun — tashkilot faoliyati bilan shaxsiy qadriyatlar va maqsadlar o‘rtasidagi muvofiqlik; (3) ijtimoiy e’tirof — inson faoliyatining tan olinishi va qadrlanishi; va (4) o‘sish trayektoriyasi — professional va shaxsiy rivojlanish uchun imkoniyatlar mavjudligi. Ushbu omillar mavjud bo‘lsa, inson xatti-harakatlari innovasion, ijtimoiy mas’uliyatli, jamoaviy, sodiq va yuqori samaradorlikka yo‘naltirilgan shakllarda namoyon bo‘ladi. Aks

holda, xatti-harakatlar faqat tashqi mehnat bozori sharoitlariga moslashgan, qisqa muddatli va konformistik (yuzaki moslashuv) yo‘nalishga ega bo‘ladi.²⁰

Yakuniy jihatdan, insonning tashkilot bilan o‘zaro munosabatlaridagi xatti-harakatlarining o‘zgarishi — bu nafaqat individual evolyusiya, balki butun institusional tizimlarning, ijtimoiy anglash mexanizmlarining va mehnat madaniyatining o‘zgarishini ham o‘z ichiga oladi. Bu xatti-harakatlar tashkilot uchun muhim tahlil obekti bo‘lib, u orqali inson kapitalidan qanday foydalanish, uni qanday rag‘batlantirish va qanday barqaror strategik aloqalarni saqlab qolish mumkinligi belgilanadi. Shuning uchun tashkilotlar nafaqat tashqi bozorga, balki insonning ichki holatiga, ijtimoiy identitetiga va uning mehnatdagi xatti-harakatlar algoritmiga chuqur e’tibor qaratmog‘i zarur.

Insonning tashkilotga ta’siri — bu murakkab, ko‘p qirralik va dinamik jarayon bo‘lib, u shaxsiy, guruh va institusional darajalarda o‘z aksini topadi. Tashkilotlar inson kapitali asosida shakllanadi va rivojlanadi, shu bois shaxslarning bilimlari, ko‘nikmalari, mehnatga bo‘lgan munosabatlari va kreativ salohiyati tashkilotning ichki tuzilishi, madaniyati, strategiyasi va faoliyat samaradorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Har bir xodim — bu tashkilot ichidagi turli ijtimoiy va iqtisodiy rolni bajaruvchi subekt bo‘lib, u tashkilotning maqsadlariga erishishida faol ishtirok etadi, o‘zaro muloqotlar, o‘rganish jarayonlari va qaror qabul qilish mexanizmlari orqali tashkilot strukturasi va dinamikasini shakllantiradi. Ushbu ta’sir individual tajriba, qobiliyatlar va motivatsiya tizimining o‘ziga xosligi bilan belgilanadi, shuningdek, u tashkilot madaniyati, boshqaruv uslubi va tashkiliy iqlim sharoitiga bog‘liq holda murakkablik darajasini oshiradi. Tashkilotlar insonlarning kreativligi va tashabbuskorligini qo‘llab-quvvatlash orqali innovasion jarayonlarni rag‘batlantiradi, bu esa o‘z navbatida raqobatbardoshlikni oshiradi hamda o‘zgaruvchan tashqi muhitga moslashishni ta’minlaydi. Shu sababli, insonning tashkilotga ta’siri nafaqat uning mehnat funksiyalarini bajarishida, balki

²⁰ Hackman, J.R., Wageman, R. "A Theory of Team Coaching." *Academy of Management Review*, 2005, Vol. 30, No. 2, pp. 269-287.

tashkilotning strategik rivojlanish yoʻnalishini belgilashda ham hal qiluvchi omil hisoblanadi.

Shaxslar tashkilotdagi ijtimoiy tizimning faol elementlari sifatida, oʻzaro taʼsirlar orqali tashkilot madaniyatini shakllantiradi va oʻzgartiradi. Ularning qadriyatlari, eʼtiqodlari va motivasion omillari tashkilot ichidagi normativ muhitni belgilaydi hamda ijtimoiy intizomning mazmunini yaratadi. Insonlar oʻz faoliyatlari davomida boshqalar bilan ijtimoiy hamkorlikni oʻrnatishadi, bu esa guruh ichida hamjihatlik, ishonch va birgalikda ishlash madaniyatini mustahkamlaydi. Shu tariqa, shaxsning tashkilotga taʼsiri shunchaki ish faoliyatining individual koʻrsatkichlaridan oshib, ijtimoiy muloqotlar va guruh dinamikalariga taalluqli boʻladi. Bu jarayon natijasida tashkilot ichidagi ijtimoiy munosabatlar kompleks tizimga aylanib, tashkilotning boshqaruv va mehnat faoliyatining samaradorligini oshirishda muhim omil sifatida namoyon boʻladi. Ijtimoiy taʼsirlar orqali shaxslar tashkilot ichidagi hukmron qadriyatlarni tan oladi yoki ularga qarshi kurashadi, bu esa tashkilotning ichki moslashuvchanligi va barqarorligiga taʼsir qiladi.

Bundan tashqari, insonning tashkilotga taʼsirida yetakchilik va boshqaruvning oʻrni beqiyosdir. Etakchilar tashkilot strategiyasini belgilashda, resurslarni taqsimlashda va xodimlarni ragʻbatlantirishda hal qiluvchi rol oʻynaydi. Ularning qarorlari va boshqaruv uslublari shaxslarning xatti-harakatlari va tashkilot madaniyatining shakllanishiga toʻgʻridan-toʻgʻri taʼsir koʻrsatadi. Shaxslar oʻz navbatida boshqaruv tizimini oʻzgartirish, takomillashtirish va yangi ish uslublarni joriy etishda faol ishtirok etadilar, bu esa tashkilotning adaptiv imkoniyatlarini kengaytiradi. Shu bilan birga, innovatsiyalarni qabul qilish va ularga moslashish jarayonida shaxslarning tashabbuskorligi va ijodkorligi muhim omil sifatida koʻriladi. Tashkilotlarda kreativ muhit va ochiq muloqot kanallari shakllantirilishi insonlarning oʻz fikrini erkin ifodalashlari va yangi gʻoyalarni ilgari surishlariga yordam beradi, bu esa tashkilotning doimiy rivojlanishini taʼminlaydi. Natijada, insonning tashkilotga taʼsiri nafaqat ish samaradorligi

ko'rsatkichlari orqali o'lchanadi, balki u tashkilot madaniyati, ijtimoiy tuzilma va innovasion salohiyatga ham sezilarli hissa qo'shadi.

Shu bilan birga, insonning tashkilotga ta'sirining chegaralari va murakkabligi ham mavjud. Tashkilotlar ko'pincha qat'iy normativ me'yorlar, iyerarxik boshqaruv tizimlari va tashkiliy qoidalarga asoslangan bo'lib, bu inson xatti-harakatlarining erkinligini cheklaydi. Shuning uchun shaxslarning tashabbuslari va o'zgarishlarni rag'batlantirishga bo'lgan intilishlari har doim ham to'liq amalga oshmaydi. Tashkilotning strukturaviy qiyinchiliklari, byurokratik to'siqlar, ijtimoiy qarshilik va muvozanatni saqlash ehtiyoji insonlarning o'zaro ta'sirini murakkablashtiradi hamda ba'zan konfliktlarga olib keladi. Bu holatlarda insonning tashkilotga ta'siri ko'proq barqarorlikni saqlash va mavjud jarayonlarni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan mexanizmlar orqali namoyon bo'ladi. Shunday qilib, insonning tashkilotga ta'siri doimo tashkilot strukturasi va imkoniyatlari, madaniyati va boshqaruv tizimining qat'iyligi bilan belgilanadi.

Umuman olganda, insonning tashkilotga ta'siri — bu shaxsning individual va ijtimoiy xususiyatlari, tashkilotning struktura va madaniyati, boshqaruv mexanizmlari va tashkiliy muhit o'rtasidagi murakkab, dinamik va o'zaro bog'liq jarayon. Bu jarayon natijasida tashkilot o'z ichki resurslarini samarali boshqaradi, innovasion salohiyatini oshiradi va o'zgaruvchan tashqi muhitga moslashadi. Shu bilan birga, shaxslar tashkilotning ijtimoiy tizimida faol subekt sifatida o'z o'rnini topib, uning rivojlanishiga bevosita hissa qo'shadi. Tashkilot va inson o'rtasidagi ushbu murakkab o'zaro munosabatlar zamonaviy boshqaruv psixologiyasi, ijtimoiy fanlar va iqtisodiy nazariyalar doirasida izchil tadqiq qilinib, uning samaradorligini oshirish yo'llari izlanmoqda.

Zamonaviy tashkilot nazariyalari insonning tashkilotga ta'sirini individual va kollektiv psixologik jarayonlar orqali izohlashga katta e'tibor qaratadi. Xodimlarning motivatsiyasi, hissiy holati, o'zini anglash darajasi va ijtimoiy identifikatsiyasi tashkilot faoliyatining asosiy vositachilari sifatida ko'riladi. Shaxsning o'z ishiga bo'lgan qiziqishi va undagi faol ishtiroki tashkilotning

umumiy samaradorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi, chunki xodimlarning yuqori darajadagi motivatsiyasi va o'z ishini anglashlari tashkilotning resurslarini yanada samarali ishlatishga olib keladi. Bundan tashqari, shaxsning o'zini tashkilot a'zosi sifatida qabul qilishi va umumiy maqsadlarga bag'ishlanishi uning xatti-harakatlarini ijobiy yo'naltiradi, bu esa guruh a'zolari o'rtasida hamjihatlikni oshiradi va tashkilotning ichki barqarorligini mustahkamlaydi. Shu boisdan, shaxslarning o'zini anglash va motivasion holatlari tashkilot madaniyati va ijtimoiy iqlimining shakllanishida, shuningdek, ijtimoiy kapitalning hosil bo'lishida markaziy o'rin tutadi. Shunday qilib, insonning tashkilotga ta'siri nafaqat uning ish qobiliyatlari va bilimlari orqali, balki psixologik va ijtimoiy jarayonlar orqali ham amalga oshadi, bu esa tashkilotning butun tizim sifatida funksionalligi va innovasion salohiyatini oshirishga xizmat qiladi.

Shuningdek, insonning tashkilotga ta'sirida texnologik rivojlanish va raqamli transformatsiya omillari ham muhim ahamiyat kasb etadi. Bugungi kunda tashkilotlar axborot-kommunikatsiya texnologiyalari yordamida faoliyat yuritmoqda va inson resurslari ushbu texnologiyalar bilan integratsiyalashgan holda yangi ish modellarini shakllantirmoqda. Bu jarayonda xodimlarning malakasi, o'rganish istagi va innovatsiyalarga ochiqqligi tashkilotning raqobatbardoshligini belgilovchi asosiy faktor hisoblanadi. Insonning yangi texnologiyalarni qabul qilishi va ular bilan samarali ishlashi tashkilot ichidagi o'zgarishlarni tezlashtiradi, ish jarayonlarini avtomatlashtirish va optimallashtirishga imkon yaratadi. Shu bilan birga, texnologiyalar insonning ijodkorligini va muammolarni hal qilish qobiliyatini yangi bosqichga olib chiqadi, bu esa tashkilotning strategik maqsadlariga erishishda ustunlikka aylanishi mumkin. Ammo, raqamli transformatsiya jarayonida inson omilining ahamiyati pasaymaydi, aksincha, insonning tashkilotga ta'siri yanada murakkablashadi va yangi bilim, ko'nikmalar hamda moslashuvchanlikni talab qiladi. Bu esa o'z navbatida inson va tashkilot o'rtasidagi o'zaro ta'sirlarning sifat va mazmun jihatidan chuqurlashishini taqozo etadi.

Nazorat savollari

1. Insonning tashkilot ichidagi individual xatti-harakatlari qanday yo‘llar bilan tashkilotning strategik rivojlanishiga ta’sir ko‘rsatadi?
2. Tashkilot madaniyati va ijtimoiy muhit shaxslarning motivatsiyasi va ish faoliyatiga qanday ta’sir qiladi?
3. Tashkilotda innovasion jarayonlarda inson omilining roli nimadan iborat va u qanday rag‘batlantiriladi?
4. Texnologik rivojlanish sharoitida insonning tashkilotga ta’siri qanday o‘zgaradi va bu jarayonda qanday qiyinchiliklar yuzaga keladi?
5. Tashkilotdagi boshqaruv uslublari va yetakchilik shakllari shaxslarning faoliyatiga va tashkilotning umumiy samaradorligiga qanday ta’sir ko‘rsatadi?

TESTLAR

1. Qaysi nazariy asos inson harakatlarini iqtisodiyotda ko‘proq baholashda qo‘llaniladi?

- A) iqtisodiy motivatsiya
- B) ijtimoiy ta’sir
- C) psixologik holat
- D) huquqiy qoidalar

2. Neoklassik iqtisodiyotda inson harakati qanday chegaralanadi?

- A) iqtisodiy manfaatlar bilan
- B) ijtimoiy sharoitlar bilan
- C) madaniy an’ana bilan
- D) psixologik ehtiyoj bilan

3. Psixologik kontrakt tushunchasi nima?

- A) ish beruvchi va xodim o‘rtasidagi norasmiy kelishuv
- B) ish haqi to‘g‘risidagi rasmiy hujjat

- C) ish vaqti me'yorlari
- D) mehnat shartnomasi

4. Iqtisodiy harakatlarning psixologik elementlari qanday ahamiyatga ega?

- A) inson faoliyatini rag'batlantiradi
- B) iqtisodiy natijani kamaytiradi
- C) faqat tashqi sharoitga bog'liq
- D) ishni murakkablashtiradi

5. Qaysi harakat turi neoklassik nazariyada kamroq e'tiborga olinadi?

- A) norasmiy ijtimoiy munosabatlar
- B) ishlab chiqarish jarayoni
- C) moliyaviy operatsiyalar
- D) xizmat ko'rsatish sohasi

6. Psixologik kontrakt iqtisodiy samaradorlikka qanday ta'sir qiladi?

- A) xodimning motivatsiyasini oshiradi
- B) xarajatlarni oshiradi
- C) jarayonlarni sekinlashtiradi
- D) ishchi kuchini kamaytiradi

7. Insonning iqtisodiy faoliyatidagi asosiy motivatsiya nima?

- A) o'z manfaatini maksimal darajada qondirish
- B) boshqalar bilan raqobatlashish
- C) qonunlarga rioya qilish
- D) vaqtni samarali o'tkazish

8. Neoklassik iqtisodiyotda mehnatning qanday turi ko'proq ko'rib chiqiladi?

- A) rasmiy va oylik to'lanadigan mehnat
- B) uyda bajariladigan ishlar
- C) ko'ngilli xizmatlar
- D) o'yin-kulgi faoliyati

9. Psixologik omillar iqtisodiy qarorlarni qanday ta'sir qiladi?

- A) qarorlarning samaradorligini oshiradi
- B) qarorlarni kechiktiradi
- C) xarajatlarni kamaytiradi
- D) faqat moddiy tomonini oshiradi

10. Iqtisodiy harakatlar ichida psixologik jihatlar qaysi sohada ko'proq ahamiyatga ega?

- A) mehnat va xizmat ko'rsatish sohasida
- B) ishlab chiqarishda
- C) moliya bo'limida
- D) transport sohasida

V BOB. TURLI MAMLAKATLAR TASHKILOTLARIDA TASHKILIY AXLOQ

5.1. Turli mamlakatlar tashkilotlarida tashkiliy axloqning xususiyatlari

Zamonaviy institusionalistik menejment nazariyasida tashkiliy axloq (organizational ethics) fenomeni ko‘proq normativ va kognitiv strukturalar bilan uzviy bog‘langan holda izohlanadi. Yapon va Koreya tashkilotlarining tashkiliy axloqiy tizimlari esa ushbu yondashuvga muvofiq holda, endogen madaniy determinantlar va eksogen institusional bosimlar konvergensiya natijasida shakllangan murakkab, ko‘p qatlamli etika tizimlarini namoyon qiladi. Shu bois, mazkur maqolada ushbu mamlakatlarning tashkiliy kontekstlarida axloqiy reglamentatsiyaning sosiomadaniy va institusional o‘ziga xosliklari neo-konfusiylilik, iyerarxik kollektivizm va milliy identitet paradigmalari asosida falsafiy-analitik tahlil qilinadi.

Yapon va Koreya tashkilotlarida axloqiy oriyentatsiya, odatda, neo-Konfusiylilik paradigmasi orqali shakllanadi, bu esa ijtimoiy-madaniy iyerarxiya, filial piyety (katta avlodga sadoqat), va guruh hamjihatlikni tashkiliy etika markaziga olib chiqadi. Neo-Konfusiylilik axloqiy diskursda nafaqat shaxsiy fazilatlar (masalan, chin dildan xizmat qilish, o‘zini qurbon qilish, sadoqatlilik) balki, tashkiliy tizimdagi rollararo munosabatlar orqali vujudga keluvchi distributiv axloqlikni ham belgilaydi. Shu nuqtai nazardan, “gun” (hukmdorga sadoqat) va “hyo” (ota-onaga sadoqat) kabi qadriyatlar zamonaviy menejment retorikasida korporativ lojalitet va vertikal qarzdorlik (debt of gratitude) tamoyillari sifatida rekontekstualizatsiya qilinadi. Bunday rekontekstualizatsiya esa axloqiy subektivlikning avtonom emas, balki kollektiv reifikatsiyasi orqali tashkiliy me’yoriylashuvga sabab bo‘ladi.

Koreya korporativ tizimida axloqlik ko‘pincha institusional isomorfizm doirasida tashkiliy legitimatsiyani ta’minlash vositasi sifatida qaraladi. Diogenetik strukturalarning (ya’ni, tashqi bosimlar asosida yuzaga kelgan tashkiliy modifikatsiyalar) mavjudligi axloqiy reglamentatsiyaning ko‘pincha ritualistik va

seremonial shakllarini ishlab chiqishga olib keladi. Xususan, chayebol tizimida axloqiy kodekslar va “etika komissiyalari”ning mavjudligi ko‘proq tashqi auditorlar (xalqaro investorlar, davlat regulyatorlari, hamkorlar) uchun mo‘ljallangan institusional atribut bo‘lib, ularning real tashkiliy amaliyotlarga integratsiyasi esa ko‘pincha yuzaki va performativ xarakterga ega. Shunday qilib, tashkiliy axloqning institusional konfiguratsiyasi norasmiy madaniy kodekslar bilan rasmiy etik tizimlar o‘rtasida doimiy mediatsiya holatida namoyon bo‘ladi.

Yapon tashkilotlarida esa “iye” (uy xo‘jaligi) konsepsiyasi asosida shakllangan korporativ paternalizm modeli tashkiliy axloqning fundamental platformasi sifatida qaraladi. “Iye” konsepsiyasi bo‘yicha tashkilot boshlig‘i nafaqat menejer yoki rahbar, balki ma’naviy yo‘lboshchi va axloqiy namunadir. Ushbu strukturada mehnat munosabatlari ishtirokchilarining o‘zaro aloqalari gorizontal etik tenglikka emas, balki vertikal axloqiy majburiyatlarga asoslanadi. Yapon korporatsiyalarida yirik axloqiy tamoyillar – “giri” (majburiyat), “on” (rahmatqarzdorlik), “ninjo” (insoniylik) – tashkilot ichida o‘zaro munosabatlarning normativ asosini tashkil etadi. Bu esa rasmiy siyosat va real amaliyot o‘rtasida paradoxal, ammo silliq ishlovchi simbiotik tizimni yuzaga keltiradi.

So‘nggi o‘n yilliklarda globallashuv, texnologik disrupsiyalar va post-pandemik rekonstruksiyalar fonida Yapon va Koreya tashkilotlaridagi tashkiliy axloqiy tizimlar o‘ziga xos gibril transformatsiyalarga duch kelmoqda. Mazkur transformatsiyalar doirasida sharqona etik paradigmalarining g‘arbiy diskurslar (masalan, korporativ ijtimoiy javobgarlik, etik liderlik, ESG standartlari) bilan simbiotik integratsiyasi yuz bermoqda. Biroq bu gibrilizatsiya ko‘pincha madaniy-diskursiv shovqinlar, ya’ni normativ kognitiv dissonanslar bilan kechadi. Bu esa axloqiy me’yorlarning tashkiliy amaliyotga implementatsiyasida fragmentatsiya, selektivlik va kontekstual tranzitorlik holatlarini yuzaga keltiradi. Natijada, zamonaviy Yapon va Koreya tashkilotlarida tashkiliy axloq nafaqat me’yoriy tizim sifatida, balki ijtimoiy psixologik barqarorlikni saqlab qolishning strategik vositasi sifatida qaralmoqda.

Yapon va Koreya tashkilotlaridagi tashkiliy axloqiy tizimlarni faqat zamonaviy menejment paradigmalari asosida talqin qilish yetarli emas. Ular, asosan, konfusiylilik etikasi, ijtimoiy iyerarxiyalari, institusional bosimlar va globallashuv omillarining murakkab interaksionasi asosida shakllangan gibril etik tizimlar sifatida qaralishi lozim. Ularning tashkiliy kontekstda amaliy ifodalanishi esa faqat deklarativ hujjatlar bilan emas, balki tashkiliy xotira, kollektiv ong va sosiokultur diskurslar orqali shakllanadi. Bu esa tadqiqotchilardan interdisipliner yondashuvni va epistemik noaniqlikni qamrab olgan tahliliy metodologiyalarni talab etadi.

AQSH korporativ tuzilmalarida tashkiliy axloq g'oyasi ko'proq iqtisodiy manfaatlar, investorlar ishonchi va yuridik xavfsizlik mezonlari asosida shakllanadi. Bu holat, ayniqsa, 2000-yillar boshidagi Enron, WorldCom va Lehman Brothers kabi moliyaviy inqirozlardan keyin yanada tizimlashtirilgan holda rivojlandi. Sarbanes-Oxley Act (2002) kabi qonunchilik choralari korporatsiyalarning axloqiy tizimlarini yuridik mas'uliyatga bo'ysundirish orqali ularni sanksion qilingan iqtisodiy mexanizmlar sifatida ishlatishga majbur qildi. Korporativ etika bu yerda faoliyat yurituvchi subektlarning ishonch darajasini oshirishga xizmat qiladigan vositaga aylanadi, ya'ni u tashkilot ichidagi ma'naviy tamoyillarni emas, balki tashqi auditorlar va investorlar uchun "tashqi axloqiy imidj"ni konstruksiya qilishga qaratiladi. Natijada tashkilot ichki madaniy muhitini barqarorlashtirishdan ko'ra, tashqi bozorlar bilan aloqada ishonch signalini yuborish muhimroq sanaladi. Bunday instrumentalist yondashuvda axloqiy qarorlar asosan risk-reyting, aksiyadorlar qiymati va uzoq muddatli daromadlilik bilan kalibrlanadi. Etika shu tarzda iqtisodiy kapitaldan farqli, ammo o'ziga xos konvertatsiyalanadigan "axloqiy kapital"ga aylanadi — bu esa kompaniya brendining bahosi, ESG (Environmental, Social, Governance) reytinglari va xodimlar aylanish koeffitsiyentlariga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Yevropa Ittifoqi davlatlaridagi tashkilotlar tashkiliy axloqni ko'proq sivilizatsion qadriyatlar tizimining ajralmas qismi sifatida tushunadi. Bu yerda axloqiy tizimlar — ayniqsa Skandinaviya, Germaniya, Gollandiyada — individual

manfaatdan ko‘ra ijtimoiy barqarorlik, ekologik mas’uliyat va ijtimoiy adolat mezonlariga asoslanadi. Bu modelda tashkiliy axloq yuridik majburiyat emas, balki ijtimoiy legitimlik manbai sifatida qoraladi. Tashkilotlar nafaqat moliyaviy foyda olish, balki ijtimoiy kapitalni oshirish, jamiyat bilan o‘zaro ishonchli aloqalarni saqlash va ekologik izlarni minimallashtirish orqali o‘z raqobatbardoshligini ta’minlashga harakat qiladi. Bu doirada etika, masalan, kompaniya ichki qarorlar qabul qilish jarayonida faqat menejment uchun emas, balki barcha manfaatdor tomonlar – ishchilar, iste’molchilar, davlat, jamoatchilik – uchun ham ochiq muhokama qilinadigan komponent sifatida ishlatiladi. Bu esa deliberativ-demokratik menejment tamoyillarining amaliy ifodasidir. Yevropa modelining iqtisodiy oqibati — foydani maksimalizatsiya qilish emas, balki uzoq muddatli barqaror qiymat yaratish, milliy iqtisodiyotga mos ijtimoiy inklyuziya mexanizmlarini shakllantirish, va tashkilotning madaniy kontekstda ijtimoiy maqomini mustahkamlashga qaratiladi.

Tashkiliy axloqning iqtisodiyashtirilishi jarayoni zamonaviy globallashtirish iqtisodiyotda raqobatbardoshlikni ta’minlashda muhim strategik determinant sifatida maydonga chiqmoqda. AQSH modelida axloqiy tizimlar qisqa muddatli investisiyaviy jalb qilish va PR siyosatini samarali yuritishning muhim vositasi sifatida faoliyat ko‘rsatadi. Korporativ axloqni xodimlar o‘rtasida oddiygina kompaniya madaniyatining komponenti sifatida emas, balki bozorni jalb qilishga xizmat qiladigan marketing vositasi sifatida shakllantirish hollari keng tarqalgan.

Biroq bu yondashuv o‘zida xavfli regressiv mexanizmlarni ham mujassamlashtiradi: soxta etikalar, “greynwashing” kampaniyalari va yuzaki ijtimoiy javobgarlik siyosatlari real etika amaliyotini buzadi. Natijada bu ko‘rinishdagi tashkilotlar qisqa muddatda barqaror ko‘rinish bersa-da, uzoq muddatli ishonchni yo‘qotadi. Aksincha, Yevropa modelida axloqiy tizimlar raqobatbardoshlikni nafaqat iqtisodiy indikatorlar orqali, balki reputatsiya, ijtimoiy ishonch, ekologik barqarorlik, va inson kapitalining innovasion salohiyati orqali ta’minlaydi. Bu model kapitalni faqat moliyaviy ko‘rinishda emas, balki ijtimoiy

va madaniy shakllarda ham investisiya qilish zaruratini ilgari suradi. Transformativ dialektika — bu ikki model oʻrtasidagi kuchli nomuvofiqlikni emas, balki ularning oʻzaro toʻldiruvchanligini anglatadi.

Tashkiliy axloqning eng muhim iqtisodiylashgan yoʻnalishlaridan biri — bu kadrlar siyosatida axloqiy pozisiyaning normativ regulyasiyaga aylanishidir. AQSHda xodimlarning axloqiy xulqini baholash maxsus “ethics audit” va “compliance training” vositalari orqali amalga oshiriladi. Bu esa xodimni kompaniya uchun faqat mehnat resursi sifatida emas, balki axloqiy risk darajasi bilan oʻlchanadigan subekt sifatida koʻrishga olib keladi. Bu model, ayniqsa, yuqori darajadagi boshqaruv pozisiyalarida, axloqiy rekord (ethical track record) asosida kadrlarni tanlashga olib keladi. Yevropa tashkilotlarida esa kadrlar siyosatida axloqiy pozisiyalar shaxsning jamoaviy ong, ekologik savodxonlik, hamkorlik salohiyati bilan bogʻlab baholanadi. Xodimlar oʻrtasida axloqiy oʻzaro taʼsirlar kompaniya ichki iqlimini shakllantiruvchi asosiy faktorga aylanadi, bu esa ichki ijtimoiy kapitalni kuchaytiradi. Bu farq natijasida, AQSH modeli xodimni axloqiy xatoliklar uchun jazolanishi mumkin boʻlgan resurs sifatida koʻrsa, Yevropa modeli esa xodimni axloqiy qadr-qimmatga ega boʻlgan integral subekt sifatida koʻradi.

Yuqoridagi tahlillar shuni koʻrsatadiki, AQSH va Yevropa tashkiliy axloq modellarining har biri muayyan iqtisodiy muhit va ijtimoiy tizim kontekstida samarali ishlaydi. AQSH modeli raqamli iqtisodiyot, investorlar bilan aloqalar va qisqa muddatli bozor dinamikasida yuqori samaradorlikni taʼminlaydi. Yevropa modeli esa uzoq muddatli institusional barqarorlik, ekologik masʼuliyat va inson resurslarini rivojlantirishda afzalliklarga ega. Har ikkala yondashuvni integratsiyalash — yaʼni aksiyador qiymati va manfaatdor tomonlar manfaatini birgalikda muvofiqlashtirish — zamonaviy globallashtirilgan bozor sharoitida barqaror va raqobatbardosh tashkilotlar modelini yaratishda hal qiluvchi omil boʻlib xizmat qilishi mumkin. Bu integratsiya, albatta, oddiy “kompromiss” emas, balki yangi,

kompleks, multidimensional tashkiliy axloq modelini shakllantirishga asos bo'lishi kerak.

MDH makonida tashkiliy axloqning shakllanishi va funksional tashuvchanligi, asosan, postsovet antropologik mentalitet, byurokratik-hiyerarxik boshqaruv paradigmasi va sosiomadaniy kontinuitetning chala erkinlashgan holati bilan belgilanadi, bu esa mazkur hududda tashkilotlar doirasida axloqiy mezonlarning normativ emas, balki adaptiv-konformistik modellar orqali shakllanishiga olib keladi, shu bilan birga, iqtisodiy raqobat muhitining nisbatan past sathdagi tizimli institusionalizatsiyasi sababli tashkiliy etikaning o'z-o'zini regulyasiya qiluvchi mexanizmga aylanishi emas, balki tashqi ijtimoiy-iqtisodiy bosimlarga va siyosiy-institusional determinantlarga to'liq qaramlikda qolayotgan mutasion forma sifatida namoyon bo'ladi. Bu holat, ayniqsa, rasmiy axloqiy kodekslar mavjud bo'lsa-da, ular amaliy jihatdan sansion qilingan aks ettirish emas, balki tashqi imidj-fasadni saqlab qolish maqsadida yuritilayotgan deklarativ-inert hujjatlar bo'lib qolayotgan korporativ strukturalarda yaqqol ko'zga tashlanadi.

Bundan tashqari, MDH hududidagi tashkilotlarda tashkiliy axloq subektiv xulq-atvor me'yorlaridan ko'ra, vertikal boshqaruv iyerarxiyasi orqali yuqoridan pastga translyasiya qilinadigan normativ-disiplinar xatti-harakatlar majmuasi sifatida shakllanadi, bu esa uni nafaqat aksiologik emas, balki funksional jihatdan ham paternalistik boshqaruv modeliga bo'ysundiradi, va shu tariqa, tashkiliy axloq korporativ strategiyaning mustaqil etik komponenti emas, balki tashkilot ichki siyosatining konformistik tayanchi sifatida qabul qilinadi, natijada esa, axloqiy mas'uliyat individual emas, balki kollektiv passivlik asosida diffuziyalanadi, bu esa o'z navbatida, axloqiy inersiya va institusional apatiya fenomenlarini kuchaytiradi, va bu holat o'zining eng salbiy ifodasini nepotizm, kliyentalizm, hamda normativ amorfliqda topadi.

Tashkiliy xulq



Rossiya: qattiq tashkiliy tartib



Belarus: songa emas sifat uchun ishlashning ustuvorligi



Qozog'iston: tashkiliy sifat uchun resurslarni ayamaslik



Qirg'iziston: tashkiliy umumiylik



Tojikiston: asta biroq sifatli tashkiliy rivojlanish



Turkmaniston: milliy tashkiliy tarmoq ustuvorligi



O'zbekiston: inovatsiyalar bilan kuchli moslashuvchanlik



Ozərbayjon: tashkiliy xulqda intizom va xalqaro standartlarga mos keluvchanlik



Armaniston: faqat mukammal tashkiliy tizimga intilish.

5.1-rasm. MDH mamlakatlari tashkiliy xulqining asosiy xususiyatlari

Iqtisodiy nuqtai nazardan qaraganda, MDH tashkilotlarida tashkiliy axloq bozor mexanizmlarining ochiq va raqobatga asoslangan tabiati orqali emas, balki hukumat resurslariga yaqinlik, manfaatdor guruhlarining ichki tarmog'i bilan integratsiya darajasi, va norasmiy ijtimoiy kapitalning redistribusiyasi orqali shakllanadi, bu esa tashkiliy axloqni institut sifatida emas, balki tranzaksion vosita

sifatida iqtisodiy lashtirishga olib keladi, ya'ni axloqiy prinsiplar muayyan holatlarda siyosiy-ijtimoiy ustuvorliklar uchun mobilizatsiyalanuvchi resursga aylantiriladi, biroq bu jarayon korporativ barqarorlik va uzoq muddatli ishonch mezonlari bilan emas, balki qisqa muddatli funksional foyda va shaxsiy resurslar konsolidatsiyasi bilan bog'liq bo'lganligi sababli, bunday "axloqiy utilitarizm" o'zining iqtisodiy barqarorlikni ta'minlovchi omil sifatidagi statusini yo'qotadi, balki u aksincha, sistematik beqarorlik, kadrlar rotatsiyasi va axborot asimmetriyasi uchun zamin yaratadi.

Shu o'rinda, madaniy-psixologik jihatdan MDH tashkilotlarida tashkiliy axloqning shakllanishida kollektivistik, paternalistik, va kontekstualist qadriyatlar majmuasi muhim rol o'ynaydi, ya'ni bu hududlarda axloqiy baholashlar universalist standartlarga asoslangan normativ mezonlardan ko'ra, vaziyatga moslashuvchan, "kim — kimga" prinsipi asosida strukturallashtirilgan bo'lib, bu holat tashkiliy madaniyatda axloqiy relatyivizm va pragmatik loyqa chiziqlikni keltirib chiqaradi, natijada esa, kompaniya ichida halollik, shaffoflik, va ijtimoiy adolatga nisbatan ehtirosli talab emas, balki ko'rinish va real harakatlar o'rtasidagi tafovut normativlashadi. Bu esa o'z navbatida tashkiliy ishonch (organizational trust) fenomenining sistematik zaiflashuviga, "axloqiy ishtiyoq" o'rniga "axloqiy charchoq"ning dominantlashuviga sabab bo'ladi, va bu holat institusional kapitalning zamonaviy shakllanishini keskin tormozlaydi.

Shuningdek, MDH kontekstida axloqiy standartlarning legitimligi ko'pincha tashqi yuridik-me'yoriy hujjatlar asosida emas, balki ichki norasmiy me'yorlar, kodlar va shaxslararo munosabatlar orqali shakllangan bo'lib, bu esa rasmiy kodekslar va amaliy xatti-harakatlar o'rtasidagi uzoq va doimiy "etika bifurkatsiyasi"ni yuzaga keltiradi; ya'ni tashkiliy etika tashqi qarashlar uchun mavjud bo'lgan deklaratsiya bo'lsa, ichki realitetda u informal doiralarning moslashuvchan tranzaksion etikasi bilan almashtirilgan bo'ladi. Bu strukturaviy dualizm, o'z navbatida, korporativ boshqaruvda strategik axloqiy pozitsiyalarni emas, balki oportunistik moslashuvchanlik va individual manfaat ustuvorligini rag'batlantiradi, natijada esa, MDHdagi tashkilotlar ko'pincha axloqiy qarorlarni

tizimli asosda emas, balki ad hoc uslubda, ya'ni vaziyatga qarab va resurslar qay darajada tahdid ostida ekanligiga qarab qabul qiladilar.

5.2. Tashkilotlarda axloqning shakllanishi

ESLAB QOLING!

Tashkilotlarda axloqning shakllanishi — bu tashkilotdagi xodimlarning odob-axloq qoidalari, mehnat madaniyati, ijtimoiy munosabatlar va professional xulq-atvor me'yorlarini shakllantirish va ularni amalda qo'llash jarayonidir. Bu jarayon tashkilot ichidagi ijtimoiy muhit, rahbariyat uslubi, korporativ qadriyatlar hamda tashqi omillar ta'sirida rivojlanadi.

Axloqiy qadriyatlarning tashkilotlarda shakllanishi masalasi, inson faoliyati va ijtimoiy munosabatlarning murakkab kontekstida o'rganiladigan ijtimoiy hodisa sifatida, aynan ijtimoiy institutlar va ular tarkibidagi subektlarning o'zaro munosabatlari orqali yuzaga keladi, bu jarayon esa individual shaxslarning axloqiy tafakkuri, motivatsiyalari hamda kollektiv ongning ijtimoiy normalarga bo'lgan moslashuvchanligi o'rtasidagi murakkab o'zaro bog'liqlikni ifodalaydi. Shu bois, axloqiy tizimlarning tashkilot kontekstida shakllanishi, bir tomondan, subektiv ongning kognitiv va emosional tarkibiy qismlari orqali axloqiy me'yorlarga bo'lgan ichki qabul qilish jarayonida namoyon bo'ladi, boshqa tomondan esa, bu jarayon institusional normativ me'yorlar, ijtimoiy konstruktlar va madaniy ramzlar orqali tashqi darajada mustahkamlanadi, natijada tashkilot ichida murakkab strukturalar va kommunikativ muloqot tarmog'i shakllanadi, ularning har biri axloqiy qadriyatlarga doir subektiv va obektiv komponentlarni uyg'unlashtiradi.

Shu nuqtai nazardan, axloqiy hodisaning tashkilotlarda shakllanishi jarayonini sosiologik tizimlar nazariyasi asosida tahlil qilish muhim ahamiyat kasb etadi, chunki Niklas Luhmannning ijtimoiy tizimlar konsepsiyasi axloqiy me'yorlarni ijtimoiy tizimning o'z-o'zini saqlash va rivojlantirish mexanizmlarining integral qismi sifatida ko'radi, bunda axloq tizimi tashkiliy kommunikatsiyalar doirasida funksional ijtimoiy tizim sifatida ishlaydi va o'zining

me'yoriy strukturasi orqali a'zolar o'rtasida ijtimoiy uyg'unlikni ta'minlaydi. Bu borada, axloqiy tizimlarning shakllanishi va rivojlanishi, birinchidan, tashkilot ichidagi axborot almashinuvi va kommunikativ harakatlarning sifatiga bog'liq bo'lib, ikkinchidan, tashkiliy ichki madaniyat va uning normativ kodlari bilan uzviy bog'liqdir.

Yurgen Habermasning kommunikativ harakatlar nazariyasi, axloqiy qadriyatlarning tashkilot ichida shakllanishiga yangi falsafiy asos yaratib, tashkilot a'zolari o'rtasida o'zaro anglashuv va normativ konsensusga erishish jarayonlarini markazga qo'yadi. Habermasga ko'ra, axloq, ijtimoiy hamkorlik va muloqot jarayonida yuzaga keladigan dialogik anglashuv orqali shakllanadigan va tasdiqlanadigan me'yorlar tizimidir, ya'ni axloqiy qadriyatlar tashkiliy kommunikatsiya muhitida refleksiv tarzda qayta ko'rib chiqilib, tanlanadi va legitimlashtiriladi. Bu esa tashkilotlarda axloqiy madaniyatning faqat tashqi ko'rsatkichlar va qoidalarga bo'ysunmasdan, balki a'zolarining o'zaro hurmat, ishonch va odilona munosabatlarga asoslangan holda vujudga kelishini ta'minlaydi.

Axloqiy madaniyatning tashkilotlarda shakllanishi, ayniqsa, axloqiy iqlim (ethical climate) tushunchasi orqali ham yoritiladi, u tashkilot a'zolari tomonidan umumiy axloqiy qadriyatlarning qabul qilinishi, ularning kundalik ish faoliyatida qo'llanilishi va nazorat mexanizmlarining mavjudligi bilan belgilanadi. Axloqiy iqlim, o'z navbatida, tashkilotdagi ijtimoiy iyerarxiya, vakolatlar taqsimoti, boshqaruv uslubi, hamda norasmiy ijtimoiy normalar bilan chambarchas bog'liq bo'lib, ularning o'zaro ta'siri tashkilotda axloqiy muhitni yaratadi yoki buzadi. Tashkilot ichidagi rasmiy hujjatlar — etik kodekslar, ichki tartib-qoidalar va boshqalar — axloqiy iqlimni shakllantirishda asosiy vositalar hisoblanishiga qaramay, axloqiy me'yorlarning real kuchi va ahamiyati ularning tashkilot a'zolari ongida qanday qabul qilinishiga, ya'ni ichkilashtirilishiga bevosita bog'liqdir.

Mazkur jarayonda tashkiliy identitet va madaniyatning o'rni ham beqiyosdir, chunki tashkilot ichidagi axloqiy qadriyatlar ko'pincha mazkur tashkilotning an'anaviy qadriyatlari, ramziy elementlari va umumiy maqsadlari bilan

chambarchas bog‘liqdir. Tashkilotning madaniy konteksti axloqiy xulq-atvorning normativ bazasini belgilaydi, shu sababli axloqiy me‘yorlarning shakllanishi va uzluksizligi ko‘pincha korporativ madaniyat doirasida amalga oshiriladi. Madaniyat, o‘z navbatida, tashkilot ichidagi o‘zaro munosabatlarni tartibga soluvchi va a‘zolarining o‘zini tutishini normallashtiruvchi majmua bo‘lib, unda axloqiy qadriyatlar an‘anaviy ramzlar va narrativlar shaklida aks etadi.

Shu bilan birga, tashkilotlarda axloqiy qadriyatlarning shakllanishi jarayonini faqat ijtimoiy struktura va madaniyat doirasida emas, balki kognitiv psixologik nuqtai nazardan ham tahlil qilish muhimdir. Tashkilot a‘zolarining axloqiy qaror qabul qilish qobiliyati, ularning shaxsiy axloqiy me‘yorlari, intellektual refleksiya darajasi va emosional holati axloqiy madaniyatning barqarorligi va rivojlanishiga ta‘sir ko‘rsatadi. Axloqiy qaror qabul qilishda subektiv motivatsiyalar va tashqi ijtimoiy bosim o‘rtasidagi murakkab o‘zaro munosabatlar tashkilot ichidagi axloqiy madaniyatni shakllantirishda muhim rol o‘ynaydi, chunki aynan shu ikki omilning uyg‘unlashuvi natijasida a‘zolar o‘z harakatlarini faqat tashqi majburiyat sifatida emas, balki ichki axloqiy me‘yor sifatida qabul qilishga erishadilar.

Muayyan holatlarda, axloqiy me‘yorlarning buzilishi va tashkilot ichida axloqiy krizislarning yuzaga kelishi, strukturaviy notengliklar, vakolatlarning noto‘g‘ri taqsimlanishi, va kommunikatsiya tizimlarining samarali ishlamasligi kabi omillar bilan bog‘liq bo‘lib, bu holatlar o‘z navbatida axloqiy madaniyatning zaiflashishiga, hamda tashkilotning ijtimoiy obro‘sining pasayishiga olib keladi. Shu bois, tashkilotlarda axloqiy me‘yorlarning samarali shakllanishi va saqlanishi uchun nafaqat tashqi tartibot va boshqaruv mexanizmlarini, balki ichki madaniyatni mustahkamlash, xodimlarning axloqiy ongini oshirish va kommunikativ muhitni optimallashtirish bo‘yicha kompleks strategiyalar ishlab chiqish zarur.

Zamonaviy tashkilotlar – bu nafaqat iqtisodiy manfaatlar bilan bog‘langan rasmiy tizimlar yig‘indisi, balki ularning ijtimoiy-iqtisodiy faoliyati davomida shakllanadigan, mustahkamlanadigan va o‘zgaradigan axloqiy me‘yorlar,

qadriyatlar va madaniy ko'rsatkichlar majmuidir; shu sababli, tashkilotlarda axloqiy tizimlarning shakllanishi soddalashtirilgan me'yorlar jamlanmasi sifatida emas, balki o'zaro murakkab sosiomadaniy jarayonlar va institusional omillar orqali izohlanadigan ijtimoiy hodisa sifatida qaralishi lozim. Mazkur shakllanish, avvalo, individuallar o'rtasidagi axloqiy o'zaro munosabatlar, rahbarlik subektlarining qadriyatga asoslangan qaror qabul qilish qobiliyati, va eng muhimi, tashkilotning o'z ichki madaniy konteksti bilan bevosita bog'liq bo'lgan ijtimoiy-iqtisodiy strukturalarning o'zgaruvchanligi bilan shakllanadi; bu esa tashkilotlar ichida axloqiy muhitni shakllantirishda nafaqat institut sathidagi siyosat va qarorlar, balki mikrososial darajadagi norasmiy munosabatlar, ijtimoiy psixologik dinamika va kommunikativ jarayonlarning ham beqiyos rol o'ynashini anglatadi.

Tashkilotlarda axloqiy tizimning shakllanishini chuqur tahlil qilish uchun zamonaviy sosiologik va falsafiy nazariyalarning yondashuvlarini integratsiyalash zarur bo'lib, Giddensning strukturatsiya nazariyasi tashkilot ichidagi axloqiy me'yorlar qanday qilib strukturaviy agentliklar orqali shakllanishini, Habermasning kommunikativ harakatlar nazariyasi esa axloqiy normalar va qadriyatlarning tashkilot doirasida kommunikativ rationalitet asosida qanday ijtimoiy konstruksiyalarga aylanishini tahlil qilish imkonini beradi; shuningdek, Fuko tomonidan ilgari surilgan hokimiyat-diskurs yondashuvi esa, axloqiy me'yorlarning qanday qilib bilim, hokimiyat va ideologik nazorat kontekstida shakllanishini yoritishda muhim vosita bo'lib xizmat qiladi. Bu nazariy yondashuvlar asosida shuni aytish mumkinki, tashkilot axloqiy makon sifatida insonlarning shunchaki faoliyat yuritish joyi emas, balki ularning axloqiy identiteti, etik pozitsiyasi va normativ ongining shakllanish joyidir; ya'ni tashkilotda axloqiy tizimlar mavjud bo'lishi va ular barqaror ravishda amal qilishi uchun shaxslar o'z axloqiy onglarini tashkilot qadriyatlariga uyg'unlashtirishi, unga sodiq qolishi va uni o'z shaxsiy etikasiga aylantirishi lozim bo'ladi.

Shu o'rinda, tashkilot axloqining shakllanishida "etika infraqurilmasi" (ethical infrastructure) tushunchasi alohida e'tiborga loyiq bo'lib, u Brown, Treviño va Harrison (2005) tomonidan ilgari surilgan bo'lib, tashkilot ichidagi

axloqiy madaniyatning tashkiliy struktura, siyosat, amaliyot va liderlik uslublari orqali qanday shakllanishini tushuntiradi; ushbu yondashuvga ko'ra, tashkilotda axloqiy me'yorlarning barqaror shakllanishi uchun uch asosiy omil – etik muhit (ethical climate), etik liderlik (ethical leadership) va formal/informal etik tizimlar – mavjud bo'lishi zarur. Bu omillar nafaqat axloqiy qoidalarni belgilaydi, balki ularni tashkilotda qabul qilish, ularga rioya qilish va ularni amaliyotda tatbiq etish mexanizmlarini ham shakllantiradi; ayniqsa, etik liderlik tushunchasi tashkilotdagi axloqiy munosabatlarning markaziy o'qini tashkil etadi, chunki rahbar shaxsining qadriyatlari, qarorlari va xulq-atvori boshqa xodimlar uchun nafaqat namunaviy, balki normativ me'yorlar sifatida qabul qilinadi.²¹

Bundan tashqari, tashkilotlarda axloqiy me'yorlar qanday shakllanishi masalasida institusional nazariya doirasidagi yondashuvlar ham dolzarb bo'lib, DiMaggio va Powyell tomonidan taklif etilgan "institusional izomorfizm" konsepsiyasi axloqiy tizimlarning qanday qilib tashqi bosimlar, professional standartlar yoki qonuniylikka erishish ehtiyoji asosida bir xillashib borishini izohlaydi; ushbu jarayon orqali tashkilotlar ko'pincha real axloqiy islohotlar emas, balki tashqi imidjni saqlashga qaratilgan "seremonial axloq" (cyeremonial ethics) ni rivojlantiradilar. Natijada, tashkilotlar rasmiy ravishda etik kodekslarni qabul qilgan bo'lsalar-da, amalda ular yuzaki tus oladi, va xodimlar faqatgina tashqi ko'rinishga amal qilib, real hayotdagi axloqiy dilemma va muammolarni norasmiy yo'llar bilan hal qilishga majbur bo'ladilar. Shu sababli, tashkilotdagi axloqiy me'yorlarning barqaror shakllanishi uchun faqat rasmiy kodeks va siyosatlar emas, balki madaniy muhit, norasmiy ijtimoiylashuv mexanizmlari, shaxsiy axloqiy qaror qabul qilish kompetensiyalari ham birdek muhim ahamiyatga ega bo'lib qoladi.

Bizningcha, tashkilotlarda axloqiy me'yorlarning shakllanishi — bu ko'p qatlamli, kontekstual va dinamik ijtimoiy jarayon bo'lib, u rahbarlik, kommunikatsiya, tashkiliy madaniyat, tashqi ijtimoiy bosimlar va shaxsiy axloqiy refleksiya kabi elementlarning o'zaro murakkab aloqasi orqali amalga oshadi; ushbu jarayonni to'liq tushunish uchun esa faqatgina bir fan yondashuvi yetarli

²¹ Giovanni P. Lioresso. Handerso Lichoirmo. "Behavioral economy". John Hopkins-2022. 120-p.

bo'lmay, balki sosiologiya, psixologiya, menejment, falsafa va antropologiya kabi fanlararo integratsiyalashgan yondashuv zarur bo'ladi. Tashkilot axloqi oddiy me'yoriy-huquqiy doiralarda emas, balki insonlarning mazmunli va qadriyatga asoslangan faoliyati, shaxsiy axloqiy tanlovlari va ijtimoiy mas'uliyat hissi orqali shakllanishi sababli, har qanday tashkilot o'zining uzoq muddatli barqarorligini ta'minlamoqchi bo'lsa, axloqni ichki institusional strategiyaning ajralmas komponenti sifatida qabul qilishi, uni doimiy ravishda rivojlantirib borishi va uni tashkiliy qaror qabul qilish jarayonining markaziga aylantirishi lozimdir.

5.3. Zamonaviy tashkilotlarda madaniyatlararo munosabatlar

Zamonaviy tashkilotlar — bu murakkab, ko'p qatlamli ijtimoiy tizimlar bo'lib, ular globallashtirish, migratsiya, xalqaro iqtisodiy integratsiya va raqamli kommunikatsiya vositalarining ommaviylashuvi natijasida tobora ko'proq madaniy xilma-xillikni o'z ichiga qamrab olmoqda. Bunday tashkilotlarda faoliyat yurituvchi shaxslar turli madaniy identitet, qadriyatlar tizimi, ijtimoiy normalar va kommunikasion uslublarga ega bo'lib, bu esa madaniyatlararo munosabatlarning rivojlanishini zaruratga aylantiradi. Madaniyatlararo munosabatlar atamasi bu holatda keng qamrovli konsept sifatida tushuniladi — ya'ni, u insonlarning faqatgina etnik yoki milliy jihatdan emas, balki ijtimoiy, diniy, jinsiy, til va kasbiy madaniyatlar doirasida ham bir-biri bilan o'zaro aloqada bo'lish usullarini qamrab oladi. Shunday ekan, zamonaviy tashkilotlarda madaniyatlararo munosabatlar turli ko'rinishlarda namoyon bo'ladi va har bir ko'rinish o'ziga xos kommunikativ, psixologik va boshqaruviy xususiyatlarga ega.²²

Birinchi navbatda, **gorizontal madaniyatlararo munosabatlar** haqida so'z yuritish lozim. Bu turdagi munosabatlar odatda bir xil iyerarxik pog'onada joylashgan shaxslar (masalan, hamkasblar, loyiha ishtirokchilari yoki turli bo'lim vakillari) o'rtasida yuzaga keladi. Ularning asosiy xususiyati — tenglikka

²² Thomas, D. C., & Inkson, K. (2017). *Cultural Intelligence: Surviving and Thriving in the Global Village* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

asoslangan hamkorlik, o'zaro hurmat, g'oyalarni almashish va konsensusga erishishga intilishdir. Mazkur turdagi madaniyatlararo munosabatlarda muhim omillardan biri — madaniy sezgirlik va kommunikativ moslashuvchanlik bo'lib, bu o'z navbatida xodimlarning interkultural kompetensiyasiga bog'liqdir. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, gorizontal munosabatlarda madaniy tafovutlar kamdan-kam hollarda ochiq mojarolarga olib keladi; biroq, yashirincha "ichki ijtimoiy guruhlar"ning shakllanishi, chetlab o'tish yoki noformal koalisiyalar vujudga kelishi ehtimoli yuqori. Bu esa, o'z navbatida, tashkilot ichida resurslarning noadolatli taqsimlanishi, qarorlar qabul qilishda kamsitishlar va psixologik to'siqlarga olib kelishi mumkin.

Ikkinchi muhim tur — bu **vertikal madaniyatlararo munosabatlar**, ya'ni rahbar va bo'ysunuvchi o'rtasidagi aloqalardagi madaniyatlararo o'zaro ta'sir shakllari. Bu turdagi munosabatlar, ayniqsa, xalqaro korporatsiyalar yoki filiallari turli davlatlarda joylashgan tashkilotlarda keng kuzatiladi. Vertikal munosabatlar doirasida madaniyatlararo tafovutlar ko'pincha rahbarlik uslublari, iyerarxiyaga bo'lgan munosabat, vakolatlarni taqsimlash va fikr bildirishda erkinlik darajasi orqali namoyon bo'ladi. Hofstede tahlillariga ko'ra, "kuch masofasi" yuqori bo'lgan madaniyatlarda (masalan, Xitoy, Rossiya, Arab davlatlari) bo'ysunuvchilar rahbarning ko'rsatmalarini muqaddas buyruq sifatida qabul qiladilar, u bilan bahslashish yoki fikr bildirishdan tiyiladilar. Aksincha, kuch masofasi past bo'lgan madaniyatlarda (masalan, Shvesiya, Niderlandiya, Kanada) rahbarlar xodimlar bilan ochiq muloqotni qadrlaydilar, konstruktiv tanqidni quvvatlaydilar. Bu esa vertikal madaniyatlararo munosabatlarda boshqaruv uslublarining diversifikatsiyasi, rahbarlikda adaptiv yondashuvlar va kontekstual liderlikni talab etadi.

Yana bir muhim yo'nalish bu **institusional madaniyatlararo munosabatlar** bo'lib, ular tashkilotning tashqi subektlari — mijozlar, hamkor tashkilotlar, yetkazib beruvchilar va davlat idoralari bilan o'zaro aloqalarida namoyon bo'ladi. Bu turdagi munosabatlar ko'proq tashqi kommunikatsiyalar, biznes etikasi, shartnoma tuzish, muzokaralar olib borish va ijtimoiy javobgarlik

siyosatida o'z ifodasini topadi. Masalan, bir kompaniya o'zining mahsulotini turli madaniyatli mamlakatlarda targ'ib etayotgan bo'lsa, u o'sha jamiyatning ijtimoiy qadriyatlarini, diniy e'tiqodlarini va axloqiy normalarini inobatga olgan holda reklama, marketing va xizmat ko'rsatish uslublarini sozlashi lozim. Aks holda, kommunikativ diskurslarning mos kelmasligi, madaniy insensitivlik va stereotipik tasvirlar korporativ obro'ga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shuningdek, xalqaro savdo muzokaralarida madaniyatga oid ijtimoiy normativlar, vaqtga munosabat, tana tili yoki jimlikning ma'nosi kabi noverbal komponentlar muhim ahamiyat kasb etadi.

Nihoyat, **virtual madaniyatlararo munosabatlar** zamonaviy tashkilotlar uchun dolzarb va tez sur'atlarda rivojlanayotgan yo'nalishdir. Ular asosan onlayn platformalarda ishlovchi transmilliy jamoalarda, masofaviy ish jarayonlarida va global loyiha guruhlarida yuzaga keladi. Virtual aloqalarda madaniy tafovutlar nafaqat og'zaki yoki yozma muloqot orqali, balki vaqt zonalari, texnologiyalarga bo'lgan yondashuv, rasmiylik darajasi va raqamli etik muomalalarda ham aks etadi. Bu esa yangi turdagi interkultural chaqiriqlarni yuzaga keltiradi: masalan, onlayn uchrashuvlarda so'z olishdagi passivlikni madaniy kamtarlikmi yoki ishtirokchilarning e'tiborsizligimi degan savollar turadi. Shu sababli, zamonaviy tashkilotlar madaniyatlararo kommunikatsiyaning raqamli aspektlarini ham chuqur o'rganishga va o'z jamoalarini shu yo'nalishda tayyorlashga majburlirlar.



5.1-rasm. **Zamonaviy tashkilotlarda madaniyatlar aro munosabatlarning tashkiliy guruhlanishi**²³

²³ Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Zamonaviy tashkilotlarda madaniyatlararo munosabatlar murakkab, ko'p o'lchovli fenomen bo'lib, ularning har bir turi o'ziga xos xususiyatlarga, nazariy talqinlarga va boshqaruv mexanizmlariga ega. Gorizontal, vertikal, institusional va virtual madaniyatlararo munosabatlar tashkilot ichidagi va tashqarisidagi ijtimoiy, kommunikativ va boshqaruviy o'zaro aloqalarni aniqlovchi omil sifatida har tomonlama tahlil qilinishi lozim. Ularni tizimli boshqarish tashkilotning nafaqat ichki muvozanatini saqlash, balki global raqobat muhitida barqaror va innovasion rivojlanishiga xizmat qiladi.

Madaniyatlararo munosabatlarning tashkiliy samaradorlikka ta'siri nafaqat bevosita kommunikasion jarayonlar orqali, balki bilvosita holda qaror qabul qilish dinamikasi, strategik rejalashtirish va institusional identitetning shakllanishi orqali ham namoyon bo'ladi. Har qanday turdagi madaniyatlararo munosabatlar muvozanatli va ongli boshqarilmasa, ijtimoiy fragmentatsiya, tashqi va ichki legimitetning susayishi, va tashkiliy konfliktlar ehtimoli sezilarli darajada ortadi. Shu bois, madaniyatlararo murakkablikni boshqarish tashkilotlar oldida turgan eng dolzarb strategik muammolardan biri hisoblanadi. Bu jarayon, o'z navbatida, ko'p qatlamli tashkiliy siyosat, institusional qadriyatlar tizimi va normativ axloqiy mexanizmlarni sinxronlashtirish orqali hal etiladi.

Zamonaviy tashkilotlarda madaniyatlararo munosabatlarni samarali boshqarish uchun kompleks yondashuv zarur bo'lib, u faqatgina kommunikativ yoki psixologik metodlarga emas, balki tizimli va strukturaviy choralar majmuasiga asoslanishi lozim. Bu yondashuvda tashkiliy dizayn, inson resurslarini rivojlantirish siyosati, axborot oqimlarining ochiqligi, mehnat madaniyati va boshqaruv etikasi asosiy determinantlar sifatida ko'riladi. Madaniy tafovutlar natijasida vujudga keladigan semantik noaniqliklar, ijtimoiy interpretatsiya farqlari va kognitiv dissonans holatlari faqat tashkiliy darajadagi intellektual moslashuvchanlik orqali samarali boshqarilishi mumkin. Shuningdek, bu muammolarni yengishda institusional refleksiya va adaptiv transformatsiya qobiliyati hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Madaniyatlararo munosabatlarning turli shakllari tashkiliy tarmoqlar, subektiv intizom me'yorlari va ijtimoiy-konstruktiv mexanizmlarga doir o'ziga xos vositalarni talab etadi. Har bir madaniy kontekst o'z ichida tashkiliy ijtimoiylashuv, normativ uyg'unlik va identifikatsiya dinamikasini belgilovchi ichki semantik kodlarga ega bo'lib, ular orqali tashkilot a'zolari o'zaro munosabatlar tizimini idrok etadilar. Bu jarayonlar esa tashkilot ichida aks ettirilgan me'yorlar, qadriyatlar va umumiy epistemologik asoslarning muvofiqligi yoki tafovutlari bilan belgilanadi. Natijada, madaniyatlararo murakkabliklar faqat axborotlar ziddiyati emas, balki ijtimoiy haqiqat konstruksiyalarining qarama-qarshiligidan kelib chiqadigan chuqurroq identitet va qiymat kolliziyalarini ifodalaydi.

Shu nuqtai nazardan qaralganda, tashkilotlarda madaniyatlararo munosabatlarning har bir turini nazariy jihatdan ajratish va ularni boshqaruv kontekstida alohida metodologik asoslar orqali tahlil qilish zarurdir. Bunday tahlil nafaqat ijtimoiy iyerarxiyalarni, balki tashkiliy ontologiyani ham qayta ko'rib chiqishga imkon beradi. Boshqacha aytganda, madaniyatlararo munosabatlar turlari bu faqat kommunikasion formatlar emas, balki tashkiliy haqiqatni strukturaviy jihatdan shakllantiruvchi epistemik va aksiologik omillardir. Bu esa, o'z navbatida, tashkilotlarni klassik boshqaruv paradigmasidan postindustrial, kompleks tizimlar paradigmasiga o'tishga undaydi.²⁴

Nazorat savollari

1. Giddensning strukturatsiya nazariyasini tashkilot ichida axloqiy identitetning shakllanishiga tadbiq qilgan holda, strukturaviy agentlik va axloqiy refleksiya o'rtasidagi dinamik o'zaro ta'sirni qanday tushunish mumkin?

2. Habermasning kommunikativ harakatlar nazariyasi doirasida tashkilotdagi axloqiy me'yorlar qanday sharoitda legitim ijtimoiy konstruksiyalarga aylanadi va bu jarayonda diskursiv inklyuzivlik qanday rol o'ynaydi?

²⁴ Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.

3. "Cybermonial ethics" tushunchasini institusional izomorfizm nazariyasi bilan integratsiyalab, tashkilotda rasmiy etik kodlar va amaliy etik xatti-harakatlar o'rtasidagi tafovutni qanday tahlil qilish mumkin?

4. Zamonaviy tashkilotlarda gorizontal va vertikal madaniyatlararo munosabatlarining axloqiy tizimlarga ta'siri qanday farqlanadi va bu tafovut rahbarlik strategiyalarini ishlab chiqishda qanday nazariy oqibatlarga olib keladi?

5. Fuko tomonidan ilgari surilgan hokimiyat-diskurs yondashuvi nuqtai nazaridan, tashkilotdagi etik liderlik qanday epistemik normalarni shakllantiradi va bu normalar tashkilot ichida axloqiy ijtimoiylashuvning qanday shakllarini vujudga keltiradi?

TESTLAR

1. Giddensning strukturatsiya nazariyasi tashkilotdagi axloqiy tizimlarni qanday izohlaydi?

- A) Axloqiy tizimlar agentlik va struktura o'rtasidagi doimiy o'zaro ta'sir orqali shakllanadi.
- B) Axloqiy tizimlar faqat tashqi institutlar tomonidan tashkilotga singdiriladi.
- C) Axloqiy tizimlar tarixiy an'analar orqali uzatiladi.
- D) Axloqiy tizimlar texnologik determinantlar asosida belgilanadi.

2. Habermasning kommunikativ harakatlar nazariyasida axloqiy me'yorlar qanday tarzda shakllanadi?

- A) Erkin, asosli va mantiqiy muloqot orqali ijtimoiy konsensusga asoslanib.
- B) Rasmiy qonun va siyosatlar orqali majburan.
- C) Kollektiv psixologik moslashuv orqali.
- D) Boshqaruvning karizmatik kuchi orqali.

3. Fuko nazariyasiga ko'ra, axloqiy diskurs qanday omillar bilan shakllanadi?

- A) Hokimiyat, bilim va ideologik nazorat orqali.
- B) Psixologik ehtiyojlar va instinktlar orqali.

- C) Etik kodeks va jarayonlar orqali.
- D) Boshqaruvning demokratik islohotlari orqali.

4. "Etika infraqurilmasi" tushunchasi nimalarni o'z ichiga oladi?

- A) Tashkiliy struktura, siyosat, amaliyot va liderlikdagi axloqiy integratsiyani.
- B) Tashqi marketing strategiyalari va ijtimoiy obro'ni.
- C) Individual motivatsiya va psixologik portretlarni.
- D) Texnologik innovatsiyalar va ishlab chiqarish samaradorligini.

5. Institusional izomorfizmga ko'ra, tashkilotlarda axloqiy tizimlar qanday shakllanadi?

- A) Tashqi qonuniylik va normativ bosimlar ta'sirida bir xillashadi.
- B) Ichki qadriyatlar va shaxsiy liderlik kuchi orqali.
- C) Psixologik moslashuv orqali o'zgaruvchan bo'ladi.
- D) Foydalanuvchi ehtiyojlariga asoslangan marketing tamoyillariga ko'ra.

6. Tashkilotda axloqiy identitet qachon shakllanadi?

- A) Shaxsiy etik qarashlar tashkilot qadriyatlariga uyg'unlashganda.
- B) Xodimlar faqat rasmiy kodekslarni bilib olganda.
- C) Korporativ treninglar muntazam o'tkazilganda.
- D) Baholash tizimida etik mezonlar kiritilganda.

7. "Cyeremonial ethics" atamasi nimani anglatadi?

- A) Rasmiy tarzda qabul qilingan, biroq amaliyotda yuzaki qolgan axloqiy tizimni.
- B) Etik qadriyatlar asosida qurilgan faol strategiyani.
- C) Diniy asosdagi axloqiy boshqaruvni.
- D) Maxfiy axborotlar asosida yaratilgan ichki siyosatni.

8. Gorizontal madaniyatlararo munosabatlarning asosiy xususiyati nima?

- A) Tenglikka asoslangan hamkorlik va madaniy sezgirlik.
- B) Rahbar va bo'ysunuvchi orasidagi hokimiyat muvozanati.

- C) Xarid qilish jarayonidagi kommunikativ moslik.
- D) Norasmiy koalitsiyalar va tarmoqlarning ustuvorligi.

9. Vertikal madaniyatlararo munosabatlarda madaniyat qanday rol o'ynaydi?

- A) Rahbarlik uslubi, kuch masofasi va fikr bildirish erkinligiga ta'sir qiladi.
- B) Barcha xodimlar bir xil darajada fikr bildiradi.
- C) Ijtimoiy tarmoqlarda qanday kontent yaratilishini belgilaydi.
- D) Ish haqi va bonus tizimini avtomatik tarzda aniqlaydi.

10. Virtual madaniyatlararo muloqotda qanday muammo ko'proq uchraydi?

- A) Madaniyatga xos jimlik va ishtirok etishdagi tafovutlar noto'g'ri talqin qilinadi.
- B) Texnik bilimlar yetishmovchiligi asosiy muammoga aylanadi.
- C) Hamma xodimlar doimo bir vaqt zonasida ishlaydi.
- D) Internet tezligi asosiy farqni keltirib chiqaradi.

VI BOB. GENDER TASHKILOTLARI

6.1. Erkak yoki ayol bo‘lishda ish va martaba imkoniyatlari

Erkak yoki ayol bo‘lish ish va martaba imkoniyatlariga chuqur ta’sir etuvchi ijtimoiy-madaniy, iqtisodiy va psixologik omillar to‘plami bilan uzviy bog‘liq bo‘lib, bu bog‘liqlik ko‘p qatlamli, interdisiplinar yondashuv orqali tahlil qilinishi lozim bo‘lgan murakkab strukturaviy fenomen sifatida qaraladi. Genderga asoslangan strukturaviy cheklovlar nafaqat individuallarning kasbiy rejalashtirish imkoniyatlarini, balki ijtimoiy institutlarning uzviy faoliyati, ijtimoiy adolat me’yorlari va jamiyatda mehnat resurslarining samarali taqsimlanishi jarayonlariga ham sezilarli darajada ta’sir ko‘rsatadi. Ayol yoki erkak bo‘lish orqali shaxslar jamiyatda belgilangan tarixiy-konstruktiv rollar, madaniy kutishlar va institusional normalar doirasida ijtimoiylashtiriladi; bu esa, o‘z navbatida, ularning kasbiy oriyentatsiyasi, ta’lim olish strategiyalari, liderlikka intilishi va umumiy professional motivatsiyalarini aniqlaydi.

Ayniqsa, gender asosida shakllangan mehnat bozorining segmentatsiyasi — ya’ni, erkaklar ustunlik qiladigan texnik va strategik sektorlarga nisbatan ayollar ko‘proq ko‘riladigan xizmat, ta’lim va parvarish sohalariga yo‘naltirilganligi — kasbiy imkoniyatlarning adolasiz taqsimlanishiga olib keladi. Ushbu mehnat bozoridagi strukturaviy farqlar va ularga bo‘lgan institusional munosabatlar natijasida ayollar yuqori lavozimlarga chiqish jarayonida “shisha shift” (glass ceiling) fenomeni bilan, ya’ni ko‘zga ko‘rinmas, lekin real to‘siqlar tizimi bilan to‘qnash keladi, bu esa ularning kareraviy dinamikasini sun’iy ravishda chegaralab qo‘yadi.

Ijtimoiy tizimlar ichida gender kategoriyasining iyerarxik darajada tartibga solinishi erkaklar va ayollar o‘rtasidagi kasbiy farqlarni tabiiy deb qabul qilishga olib kelgan ijtimoiy normativlar orqali legitimlashtirilgan bo‘lib, bu holat gender tengsizligining muqimlashuviga xizmat qiladi. Gender ijtimoiy konstruksiya sifatida avvaldan mavjud iyerarxik me’yorlarga singdirilgan bo‘lib, iqtisodiy

resurslarga kirish imkoniyatlari, boshqaruv darajasida vakillik va ilmiy-akademik muhitdagi epistemik e'tirof o'rtasidagi asimmetriyalarga zamin yaratadi. Gender rollarining intersub'yektiv konstruksiyasi, ya'ni ijtimoiy muhitda boshqa subektlar bilan o'zaro ta'sirda shakllanuvchi individuallashtirilgan tasavvurlar majmuasi, ayollarning o'zini yetakchi yoki yuqori lavozimli rollarda tasavvur qilishi ehtimolini kamaytiradi. Shu tarzda shakllangan ijtimoiy identifikatsiya modellari — ya'ni, shaxsning o'zini kasbiy kontekstda qanday talqin qilishi — ayollarning mehnatga oid motivatsiyasini, strategik qarorlar qabul qilish salohiyatini va o'z qobiliyatlariga nisbatan bahosini pasaytiradi. Bundan tashqari, gender stereotiplari ayollarning intellektual va rasionallik salohiyati haqida salbiy tasavvurlarni kuchaytirib, ularning rahbarlik salohiyati va innovasion fikrlash qobiliyatiga nisbatan ijtimoiy e'tiborni zaiflashtiradi, bu esa bevosita ularning martaba ilgariylashi ustidan salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Ish joylaridagi institusional dizaynlar, boshqaruv strategiyalari va tashkiliy madaniyatlar ham genderga asoslangan tafovutlarni mustahkamlovchi mexanizmlar sifatida harakat qilishi mumkin. Korporativ strukturalar, ayniqsa, patriarxal madaniyatlar hukmron bo'lgan ijtimoiy kontekstlarda, erkaklik atributlarini (masalan, agressivlik, raqobatbardoshlik, qaror qabul qilishdagi qat'iylik) rahbarlik bilan bog'laydi, ayollik atributlari (masalan, empatiya, hamkorlik, ehtiyotkorlik) esa ikkilamchi va pastroq iyerarxik rollarga nisbatan moslashtiriladi. Bu esa, tashkiliy ijtimoiylashuvning genderlangan tabiatini ko'rsatadi.

Tashkilotlar ichida homiylik (sponsorship), mentorlik, informal tarmoqlar orqali resurslarga kirish imkoniyatlari erkaklarga nisbatan ko'proq bo'ladi, bu holat esa "gender kapitali" konsepsiyasi orqali tushuntiriladi — ya'ni, jamiyatda mavjud jinsiy iyerarxiyalar shaxslarning ijtimoiy tarmoqlar va imkoniyatlar zaminida to'plagan nufuzini belgilab beradi. Shuningdek, ayollarga nisbatan yuqori darajadagi professional mukammallik va hissiy mehnat talablari qo'yilishi

ularning professional kuyib ketish ehtimolini oshiradi, bu esa mehnat samaradorligi va barqarorligi bilan bog‘liq strategik indikatorlarda ayollarni nisbatan zaif pozisiyada qoldiradi.

Martaba imkoniyatlariga gender asosida ta’sir qiluvchi psixologik omillar orasida “imposter sindromi” (ya’ni, o‘z yutuqlarini ichki shubha bilan qabul qilish holati) va tashqi e’tirofga ortiqcha bog‘liqlik o‘ziga xos o‘rin tutadi. Ayollar ko‘pincha o‘z yutuqlarini tasodifiylik yoki boshqa insonlarning yordami bilan bog‘lashga moyil bo‘lishadi, bu esa ularning professional o‘zini baholashi va tashabbus ko‘rsatish salohiyatiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Shuningdek, ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlar (masalan, oila qo‘llovi, iqtisodiy mustaqillik darajasi, madaniy kapital) gender asosidagi mehnatga oid strategik harakatlarni aniqlovchi determinantlar sifatida namoyon bo‘ladi. Ta’lim jarayonida boshlanadigan gender asosidagi yo‘nalishlanish — ya’ni, ayollarni gumanitar, pedagogik va parvarish sohalariga, erkaklarni esa texnika, iqtisodiyot va menejment sohalariga yo‘naltirish — kasbiy diversifikatsiyani cheklab, genderli mehnat ixtisoslashuvi modelini mustahkamlaydi, bu esa mehnat bozori uchun uzoq muddatli strukturi shakllantiradi.

Gender ish va martaba imkoniyatlariga ijtimoiy-konstruksiyalangan, iqtisodiy-institusional va psixologik-fenomenologik darajalarda sezilarli ta’sir ko‘rsatadigan determinant omil sifatida shakllangan. Erkak yoki ayol bo‘lish nafaqat kasbiy oriyentatsiya, balki resurslarga kirish, ijtimoiy tarmoq qurish, rahbarlik salohiyatini rivojlantirish va strategik pozisiyalarda mustahkamlanish imkoniyatlariga ham bevosita ta’sir qiladi. Shu sababli, gender tengligiga erishish nafaqat ijtimoiy adolatning muhim komponenti, balki institusional samaradorlik va inson kapitalidan to‘laonli foydalanishning zaruriy sharti sifatida qaralishi lozim. Zamonaviy tashkilotlar va ijtimoiy tizimlar, gender asosida shakllangan strukturaviy cheklovlarni bartaraf qilish uchun, faqatgina siyosiy va qonunchilik darajasida emas, balki madaniy, institusional va psixologik darajalarda ham uzviy o‘zgarishlar kiritish orqali gender inklyuzivligini ta’minlashlari zarur.

Gender tengligi mehnat bozori, martaba rivoji va tashkiliy faoliyatda nafaqat adolatli taqsimotni ta'minlovchi etika prinsipi, balki tizimli ijtimoiy barqarorlik va institusional funksionallikning strategik determinanti sifatida ko'riladi. Gender tengligi — bu ayollar va erkaklarning teng imkoniyatlarga ega bo'lishini, resurslardan foydalanish, qaror qabul qilish va rivojlanish imkoniyatlariga teng darajada kirish huquqini anglatuvchi kompleks konseptual maydon bo'lib, bu holat individual agentlik, ijtimoiy kapital va institusional dizaynlar bilan dinamik aloqada mavjud bo'ladi. Gender tengligi mavjud bo'lmagan tizimlarda mehnat resurslarining to'liq realizatsiya qilinmasligi, ijtimoiy noroziylik, tashkiliy konfliktlar va kognitiv xilma-xillikdan foydalana olmaslik kabi muammolar yuzaga chiqadi, bu esa mikro- va makro darajadagi tashkiliy samaradorlikni izchil pasaytiradi.

Gender tengligi faqat ayollar foydasiga emas, balki butun ijtimoiy tizimning salohiyatini ochib berish uchun zarur bo'lgan strukturaviy shartdir. Bu konsepsiya doirasida, ayollar va erkaklar o'rtasidagi farqlar biogenetik emas, balki ijtimoiy-iqtisodiy va madaniy institutlar tomonidan konstruktiv tarzda ishlab chiqilgan differensial natijalardir. Shu sababli gender tengligini ta'minlash — bu biologik o'xshashlikka emas, balki imkoniyatlar, e'tirof va ijtimoiy kapitallarga bo'lgan teng kirishni anglatadi. Gender tengligi yo'q bo'lgan muhitlarda tashkilotlar yuqori iqtidor egalari — ayniqsa ayollar — o'z salohiyatlarini to'liq ishga sola olmaydilar, bu esa inson kapitalining to'liq mobilizatsiyasiga monelik qiladi. Bundan tashqari, gender tengligi innovatsiyalar, liderlik uslublarining diversifikatsiyasi va qaror qabul qilishdagi kognitiv ko'p qirralilikni oshiruvchi omil sifatida ham strategik ahamiyatga ega.

Institusional darajada gender tengligini ta'minlash, birinchi navbatda, tashkiliy tuzilmalar, siyosatlar va madaniy qadriyatlarni qayta talqin qilish orqali amalga oshiriladi. Gender-neytral yondashuvlar ko'pincha mavjud gender asimmetriyasini e'tibordan chetda qoldiradi va status-kvoni mustahkamlashga xizmat qiladi. Shu sababli gender tengligini ta'minlovchi siyosatlar — kvotalar, inklyuziv rekruting strategiyalari, fleksib vaqt me'yorlari, mentorlik va rahbarlik

dasturlari, diskriminatsiyaga qarshi institusional mexanizmlar — muhim tashkiliy vositalar sifatida ilgari suriladi. Ayniqsa, rahbarlik pozisiyalarida gender balansi bo'lmashligi, ayollar ovozi qaror qabul qilish mexanizmlarida yetarlicha ifodalanmasligiga olib keladi, bu esa institusional legitimlikni zaiflashtiradi va tashkiliy dizaynlarning ijtimoiy adolat me'yorlariga zid shakllanishiga sabab bo'ladi.

Bundan tashqari, gender tengligi o'z-o'zini boshqaruvchi tizimlar, adaptiv liderlik, gorizontal boshqaruv va demokratik tashkiliy strukturalar doirasida alohida dolzarblik kasb etadi. Gender tengligiga asoslangan tashkilotlar ko'proq adaptiv, innovasion va ijtimoiy javobgar bo'lib, ular mehnat resurslarining ko'p qirrali salohiyatidan samarali foydalanish imkoniyatiga ega bo'ladi. Bunday sharoitda erkaklar va ayollar teng darajada bilimlar almashinuvi, strategik tashabbus va tizimga integratsiya qilingan agentlik orqali tashkilotning strategik maqsadlariga erishishda faol sub'yektlar sifatida qatnashadilar. Gender tengligi mavjud bo'lgan mehnat muhitida tashkilotlar faqatgina ijtimoiy adolatga emas, balki yuqori darajadagi funksionallikka, raqobatbardoshlikka va tizimli innovatsiyaga erishish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Demak, gender tengligi ish va martaba imkoniyatlarida nafaqat normativ etik prinsip, balki strukturaviy zarurat, strategik resurs va tizimiy samaradorlikni oshiruvchi shart sifatida qaralishi lozim. Bu jarayonni amalga oshirish uchun esa ijtimoiy ongdagi normativ konstruksiyalarni dekonstruksiya qilish, tashkiliy institutlarni qayta dizayn qilish va gender tengligini ijtimoiy hamda iqtisodiy barqarorlikning negiziy omili sifatida e'tirof etish zarur. Bunday yondashuvgina genderni asoslangan strukturaviy notengliklarni bartaraf qilish va tashkilotlarni ijtimoiy inklyuzivlik, adolat va taraqqiyot sari yetaklash imkonini beradi.

6.2. Jins va jins o'rtasidagi tashkiliy farq

Zamonaviy tashkilotlar o'zining strukturaviy asoslarini shakllantirishda bir vaqtning o'zida bir necha darajadagi ijtimoiy, madaniy va psixologik faktorlarning o'zaro murakkab interaksiasini inobatga olishga majbur bo'lgan ko'p qatlamli

tizimlardir; bu holatda, ayniqsa jins va jinsiy identifikatsiyaga asoslangan tashkiliy pozisiyalarning o‘zaro nisbati, tashqi strukturaviy determinantlar bilan birgalikda ichki psixo-sosiologik mexanizmlar orqali ishlab chiqiladi. Binobarin, erkak va ayol ijtimoiy rollarining tashkiliy kontekstda qanday konstruktiv va performativ tarzda amalga oshirilishi, ularning strukturaviy agentlik darajasi, tashkiliy normativlar bilan qanday muvofiqlikda shakllanishi — nafaqat sosiologik determinatsiya doirasida, balki fenomenologik epistemologiya darajasida ham o‘rganilishi lozim bo‘lgan masaladir. Bu yondashuv, faqat statistik tafovutlar emas, balki semantik va institusional konstruksiya darajasida jinsiy identitetlar qanday reproduksiya qilinishini ham aniqlab beradi.

Tashkilotlar ichida erkaklik va ayollik ijtimoiy jihatdan tabiiy emas, balki diskursiv ravishda ishlab chiqilgan konstruktlar sifatida namoyon bo‘lishi sababli, ularning tashkiliy strukturadagi manifestatsiyasi har doim tarixiy, madaniy va normativ kontekstlarda reaktiv akslanadi. Shunday qilib, ayollar ko‘pincha “g‘amxo‘rlik” yoki “emosional” jihatlar bilan bog‘langan lavozimlarda, erkaklar esa “analitik”, “rahbarlik” yoki “struktura muvofiqligi” bilan bog‘liq pozisiyalarda joylashtiriladi. Bunday struktural segmentatsiya, tashkiliy samaradorlikni oshiradi degan taxminlar ostida rasionalizatsiya qilinsa-da, aslida bu ajratishlar jinsga asoslangan ijtimoiy stereotiplarning tashkiliy reproduksiyasi va naturalizatsiyasi sifatida ishlaydi. Normativ tashkiliy madaniyatda dominant jinsiy model erkaklik bo‘lib, u strukturaviy ustunlikni saqlab qolishga qaratilgan muqim institusional formatlar orqali mustahkamlanadi.

Tashkiliy iyerarxiyada yuqorilash imkoniyatlariga bo‘lgan erkinlik darajasi ham jinsiy tafovutlar bilan chambarchas bog‘liq. Ko‘plab empirik tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, ayollar yuqori rahbarlik pozisiyalariga erishish jarayonida ko‘rinmas to‘siqlarga — "shisha shift" (glass ceiling) effektiga duch keladi, bu esa ularning imkoniyatlar darajasini formal ravishda emas, balki informal me‘yorlar orqali cheklaydi. Ushbu to‘siqlar, nafaqat institusional siyosatlar, balki tashkiliy tarmoqlar, ijtimoiy kapital va qaror qabul qilish jarayonlarida ishtirok etish imkoniyatlari bilan bog‘liqdir. Ayollar ko‘pincha ish joylarida teng imkoniyatlarga

ega bo'lgan subektlar sifatida tan olinmasdan, ularning hisssasi “qo'llab-quvvatlovchi” yoki “quyi bo'g'in” faoliyati sifatida marginallashtiriladi, bu esa tashkilot ichida ularning professional legitimatsiyasini zaiflashtiradi.

Tashkiliy kontekstda jinsga oid farqlarni falsafiy-metodologik asosda talqin qilishda Butlarning “gender performativlik” nazariyasi muhim nazariy platforma sifatida ko'riladi; bu nazariyaga ko'ra, jinsiy identitetlar aniq bir biologik asoslarga emas, balki ijtimoiy amaliyotlar orqali takrorlanadigan va kontekstual normativlik doirasida qayta shakllanuvchi faol jarayon sifatida tushuniladi. Shunday ekan, tashkilot ichida erkak yoki ayol bo'lish — bu ma'lum bir lavozimda ishlash emas, balki butun tashkiliy diskurslar orqali konstruksiyalangan va doimiy tarzda “amalga oshirilayotgan” identitetlar zanjiri sifatida shakllanadi. Bu holat esa, tashkiliy strukturani nafaqat texnik yoki ijtimoiy tizim sifatida, balki jinsiy dominatsiya va subordnatsiyani saqlovchi ideologik maydon sifatida o'rganishni talab qiladi.

Tashkiliy strategiyalar, resurs taqsimoti va qaror qabul qilish mexanizmlarida jinsiy tafovutlar nafaqat mehnat taqsimotining ixtisoslashgan shakli sifatida, balki simvolik kapitalning (Bourdiyeu terminologiyasida) gender asosida ajratilishi natijasida shakllanadi. Simvolik ustunlikni tasdiqlovchi tashkiliy diskurslar, ayollarning professional subektivligini devalvatsiyalash orqali tashkiliy strukturalarning jinsiy iyerarxiyasini tasdiqlaydi va saqlab qoladi. Aynan shu sababdan, jinsiy tengsizlik faqat statistik tafovutlar emas, balki tashkiliy idrok va baholash mezonlarining o'zida mavjud bo'lgan ideologik konstruksiyalar bilan bog'liqdir. Shu jihatdan qaralganda, tashkiliy gender tengsizligi strukturaviy zo'ravonlikning noan'anaviy shakli sifatida namoyon bo'ladi.

Tashkiliy struktura va gender o'rtasidagi munosabatlar interseksional yondashuv asosida tahlil qilinsa, jinsiy tafovutlarning nafaqat biologik va ijtimoiy komponentlari, balki sinfiy, etnik va madaniy determinantlar bilan ham murakkab tarzda bog'liq ekanligi namoyon bo'ladi. Tashkilotlarda jinsiy farqlarni faqat ayollarga nisbatan cheklovlar sifatida ko'rish yetarli emas; balki erkaklikning o'zi ham muayyan tashkiliy kontekstlarda muayyan ijtimoiy bosim, raqobatbardoshlik

va his-tuyg'ularni bostirish talablari bilan bog'liq konstruksiyalangan identitet sifatida ko'rilishi zarur. Demakki, jinsiy farqlar har ikki jins uchun strukturaviy normalar orqali chegaralangan agentlik imkoniyatlarini shakllantiradi.

Oxir-oqibat, zamonaviy tashkilotlar jinsiy identitetlar va jinsiy rollarning soddalashtirilgan, essentialistik talqinlariga emas, balki ularning diskursiv, kontekstual va interaktiv mohiyatiga asoslangan murakkab yondashuvlarni qabul qilishi zarur. Jinsiy tafovutlar — bu tashkiliy iyerarxiyalarning ajralmas qismi sifatida emas, balki tashkiliy dizayn, siyosat va madaniyatni qayta ko'rib chiqish uchun imkoniyat sifatida talqin qilinmog'i darkor. Shunday talqinda, gender tengligi nafaqat etik mezon sifatida, balki tashkiliy samaradorlik va innovasion salohiyatni oshirishga xizmat qiladigan strategik resurs sifatida qaraladi.

6.3. Genderning kasbiy segregatsiya bilan bog'liqligi

Kasbiy segregatsiya konsepsiyasi, ayniqsa gender nuqtai nazaridan, mehnat bozoridagi ijtimoiy-iqtisodiy strukturalarning jinsiy asosdagi taqsimotini o'rganishda markaziy o'rin tutadi, bu jarayon ayol va erkak ishchilar o'rtasidagi ixtisoslashuv, lavozimlar va ish sharoitlarining turlicha bo'linishi bilan tavsiflanadi; ushbu segregatsiya, tashkilotlar va mehnat bozori institutlari tomonidan shakllantirilgan qoidalar va me'yorlar orqali mustahkamlanib, genderning ijtimoiy konstruksiya sifatida reproduksiyasini ta'minlaydi hamda ijtimoiy tuzilma ichida jinsiy tengsizliklarni tizimli darajada saqlaydi, bu esa o'z navbatida ayollarning iqtisodiy va siyosiy imkoniyatlaridan cheklangan holda foydalanishiga sabab bo'ladi. Kasbiy segregatsiyaning ushbu shakli, o'zining murakkab sosiokultural asoslari bilan bir qatorda, mehnat bozoridagi gender stereotiplarini mustahkamlaydi, bunda ayollar ko'proq kam maoshli, kam mavqega ega va ko'p hollarda cheklangan ijtimoiy himoyaga ega bo'lgan ish turlariga yo'naltiriladi, shu bilan birga erkaklar esa yuqori darajadagi texnik, boshqaruv va siyosiy lavozimlarga ega bo'lish imkoniyatiga ega bo'lib, bu farq o'z navbatida mehnat bozorining jinsiy iyerarxiyasini mustahkamlaydi va gender notengligini yanada chuqurlashtiradi.

Kasbiy segregatsiya — bu mehnat bozorida turli ijtimoiy guruhlar (ayollar va erkaklar, etnik guruhlar, yosh yoki nogironlar) o'rtasida kasb turlari bo'yicha ajralish holatini anglatadi.

Bu jarayon tashkilotlarning ichki boshqaruv va tashkiliy tuzilmalari orqali ham kuchayadi, chunki ko'plab tashkilotlarda an'anaviy iyerarxik tuzilma va rasmiy qoidalarga asoslangan boshqaruv tizimi gender rollarining qat'iy taqsimlanishini rag'batlantiradi; bu esa, o'z navbatida, erkaklar va ayollar o'rtasidagi mehnat resurslari taqsimoti va vakolatlar doirasida muayyan farqlarni yuzaga keltiradi, shu jumladan, ayollarning yuqori lavozimlarga ko'tarilishi va boshqaruvga jalb qilinishida ko'plab to'siqlar paydo bo'ladi. Shuningdek, genderga asoslangan kasbiy segregatsiya, ijtimoiy mehnat taqsimotining tarixiy rivojlanishi va madaniy me'yorlarning ta'siri ostida shakllangan sosiokultural kodlar orqali mustahkamlanib, jamiyat ichida ayollarni o'zining an'anaviy ijtimoiy rollariga cheklab qo'yadi; natijada, gender tafovutlari nafaqat iqtisodiy jihatdan, balki psixologik va ijtimoiy nuqtai nazardan ham o'z ifodasini topadi, bu esa tashkilot ichida ishchilar o'rtasidagi ijtimoiy aloqalar, ishonch va hamkorlik darajasiga ta'sir qiladi hamda ayollarning ish joyidagi rolini cheklaydi.

Kasbiy segregatsiyaning gender bilan bog'liqligi, shuningdek, gender siyosati va institutlarining roli orqali ham izohlanadi; ko'plab ijtimoiy siyosat va mehnat qonunchiligida gender tengligini ta'minlashga qaratilgan chora-tadbirlar mavjud bo'lsa-da, amaliyotda gender segregatsiyasi tizimli ravishda davom etmoqda, bu holat genderga asoslangan diskriminatsiya va stereotiplarning tashkilotlar va jamiyatning barcha darajalarida chuqur ildiz otganligidan dalolat beradi. Bundan tashqari, gender segregatsiyasining shakllanishi va saqlanishida, kasbga oid madaniy me'yorlar va ijtimoiy kutishlarning o'rni beqiyos bo'lib, ayollar ko'pincha mehnat bozoridagi past mavqeli kasblarga yo'naltiriladi va ular uchun karera rivojlanish imkoniyatlari cheklangan bo'ladi; bunday vaziyat mehnat bozorida gender notenglikni mustahkamlab, ayollarning iqtisodiy erkinligi va ijtimoiy mavqeini pasaytiradi.

Zamonaviy tashkilot nazariyalari va gender tadqiqotlarida kasbiy segregatsiyaning murakkabligi va uning tashkilotlar strukturasidagi o'rni keng tahlil qilinmoqda, bunda gender rollari va normativlarining ichki boshqaruv mexanizmlariga qanday integratsiya qilinishi, shuningdek, ayollarning tashkilot ichidagi ijtimoiy mavqei va ularning professional faoliyatda duch keladigan to'siqlari o'rganiladi; ayniqsa, tashkilotlarning moslashuvchanlik darajasi, genderga doir siyosat va ish muhitining madaniy jihatlari kasbiy segregatsiya darajasiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi, bu esa gender tengligini ta'minlash uchun tashkilot ichidagi yondashuvlarni takomillashtirish va innovasion boshqaruv mexanizmlarini joriy etish zaruratini yuzaga keltiradi. Shu bilan birga, kasbiy segregatsiyaning gender bilan bog'liqligi ko'plab mamlakatlarda va iqtisodiy tizimlarda farq qilgani sababli, uning ijtimoiy va madaniy kontekstlarni hisobga olgan holda tahlil qilinishi va gender tengligini ilgari suruvchi siyosatlarni mahalliy va global darajada moslashtirish zarurati paydo bo'ladi.

Gender va kasbiy segregatsiya o'rtasidagi munosabatlar tizimli va ko'p qirrali sosiologik fenomen bo'lib, u ijtimoiy mehnat taqsimoti, madaniy stereotiplar, institutlar va tashkilotlarning boshqaruv mexanizmlari orqali shakllanadi va davom ettiriladi; ushbu jarayonlar ayollarning mehnat bozoridagi mavqei, ijtimoiy-iqtisodiy imkoniyatlari va kasbiy o'sishidagi cheklovlarga olib kelib, gender tengsizligining davomiyligiga xizmat qiladi, shuningdek, zamonaviy jamiyatlarda ushbu muammoni hal etish uchun ko'p qirrali strategiyalar va siyosatlarni ishlab chiqish zaruratini ta'kidlaydi. Shu jihatdan, gender asosida yuzaga kelgan kasbiy segregatsiyaning tahlili nafaqat ilmiy tadqiqotlar uchun balki ijtimoiy adolat va tenglikni ta'minlash uchun ham katta ahamiyat kasb etadi.

Mehnat bozoridagi gender asosidagi kasbiy segregatsiya iqtisodiyot va ijtimoiy tizimlarning o'zaro ta'siri natijasida yuzaga keluvchi murakkab jarayon bo'lib, u faqat ijtimoiy stereotiplar va madaniy qadriyatlarga emas, balki mehnat bozorining strukturalari va me'yoriy-huquqiy mexanizmlariga ham bevosita bog'liqdir. Ushbu jarayonning tizimli xususiyati uning faqat individuallar yoki guruhlarining xatti-harakatlariga emas, balki iqtisodiy institutlar, korporativ siyosat

va ijtimoiy siyosatlar orqali qayta ishlab chiqilishi va mustahkamlanishida namoyon bo'ladi, bu esa genderga asoslangan ixtisoslashuvni an'anaviy va qattiq shakllarga bog'lab, ayollarning iqtisodiy faoliyatdagi ishtirokini cheklaydi. Shuningdek, gender segregatsiyasi nafaqat ish joylaridagi ijtimoiy va iqtisodiy farqlarni keltirib chiqaradi, balki bu farq ijtimoiy-iqtisodiy tengsizlikni yanada chuqurlashtirib, ayollarning kasbiy faolligini pasaytirishga olib keladigan qo'shimcha to'siqlarni vujudga keltiradi, shu bilan birga bu holat jinsiy asosdagi ijtimoiy rollarning takrorlanishi va mustahkamlanishiga sabab bo'ladi.

Ijtimoiy strukturalar va tashkilotlarning boshqaruv mexanizmlari genderga doir kasbiy segregatsiyaning shakllanishida markaziy o'rin tutadi; bu jarayonda tashkilot ichidagi formal va norasmiy me'yorlar, ishga qabul qilish siyosati, lavozimlarga tayinlash usullari hamda professional rivojlanishni qo'llab-quvvatlash mexanizmlari gender farqlarini ko'paytiruvchi vositalarga aylanadi. Ayniqsa, ayollar uchun yuqori lavozimlarga ko'tarilish imkoniyatlari cheklangan bo'lib, bu holat nafaqat gender stereotiplariga, balki tashkilotlarning ijtimoiy-iqtisodiy madaniyati va uning ichki quvvat strukturasiga ham bog'liq. Bu jarayon, o'z navbatida, tashkilot ichida gender asosida noaniq iyerarxiyalar va mavqe farqlarini yuzaga keltirib, ayollarning professional o'sishida to'siqlarni yanada kuchaytiradi va ularning ish joyidagi faolligini pasaytiradi.

Kasbiy segregatsiya genderga bog'liq tizimlar doirasida ijtimoiy mehnat taqsimotining murakkab natijasi sifatida shakllanadi, bunda ayollar ko'pincha past maoshli va ijtimoiy jihatdan past baholangan sohalarga yo'naltiriladi, bu esa mehnat bozoridagi gender tafovutlarini chuqurlashtiradi. Shu bilan birga, ijtimoiy muhitda shakllangan gender rollari va ularning ijtimoiy nazariyalari, jumladan gender performativligi, ijtimoiy qurilish nazariyasi va sosiologik feministik tahlillar, kasbiy segregatsiyani o'rganishda muhim ahamiyat kasb etadi, chunki ular genderning faqat biologik farq emas, balki ijtimoiy konstruksiya ekanligini ko'rsatadi. Bu esa gender segregatsiyasining faqat iqtisodiy yoki tashkiliy omillarga bog'liq emas, balki ijtimoiy rollar va kutilmalarning qayta ishlab chiqarilishi jarayonlari orqali davom etishini anglatadi.

Mehnat bozorida gender segregatsiyasining ijtimoiy oqibatlari keng qamrovli bo'lib, ular nafaqat iqtisodiy samaradorlikni kamaytirish, balki ijtimoiy adolat va tenglik prinsiplarini buzish orqali jamiyatning barqaror rivojlanishiga ham salbiy ta'sir ko'rsatadi. Ayollarning kasbiy segregatsiya tufayli yuzaga keladigan cheklovlari nafaqat ularning iqtisodiy mustaqilligini kamaytiradi, balki ularning ijtimoiy-iqtisodiy mavqeini pasaytirib, gender asosidagi tengsizliklarni kuchaytiradi, bu esa uzoq muddatda gender diskriminatsiyasining tizimli shakllarini yaratadi. Shu munosabat bilan, gender segregatsiyasini kamaytirish va yo'qotish uchun nafaqat tashkilotlar va mehnat bozori darajasida, balki keng ijtimoiy siyosat va madaniyatni o'zgartirishga qaratilgan kompleks yondashuvlar talab qilinadi.

Zamonaviy sosiologik va iqtisodiy tadqiqotlar gender asosida kasbiy segregatsiyaning ko'p qirrali mexanizmlarini ochib berishda davom etmoqda, shu jumladan, gender rollari va ijtimoiy identifikatsiyaning tashkilotlardagi o'rni, ishchi kuchining strukturasidagi tafovutlar, shuningdek, gender siyosati va qonunchiligining amaliy ta'siri tahlil qilinmoqda. Bu tadqiqotlar natijalari gender segregatsiyasini kamaytirishga qaratilgan strategiyalarni ishlab chiqishda muhim ilmiy asos bo'lib xizmat qiladi. Ayniqsa, genderga asoslangan ijtimoiy mehnat taqsimotini barqaror va samarali ravishda o'zgartirish uchun genderni hisobga olgan boshqaruv strategiyalari, gender adolatini ta'minlovchi siyosatlar va tashkilot madaniyatini o'zgartirish zarur.

Mana shu yo'nalishda olib borilgan ilmiy izlanishlar ayollarning kasbiy segregatsiyadan qutulishida ijtimoiy muhit, madaniyat va siyosatning sinergik roli mavjudligini ta'kidlaydi, bu esa gender tengligini ta'minlash uchun integrativ yondashuvning zarurligini ko'rsatadi. Ushbu yondashuv gender stereotiplarini yengish, ijtimoiy rollarni qayta ko'rib chiqish va tashkilotlarning tashkiliy madaniyatini tubdan o'zgartirishni o'z ichiga oladi, bu esa gender segregatsiyasining ko'p qirrali tizimini samarali ravishda bartaraf etishga imkon yaratadi.

Nazorat savollari

1. Kasbiy segregatsiyaning tashkilotlar ichidagi boshqaruv tizimlari orqali mustahkamlanishi qanday jarayonlar orqali amalga oshadi va bu jarayonlar gender notengligini qanday kuchaytiradi?
2. Gender asosidagi kasbiy segregatsiyaning ijtimoiy-iqtisodiy oqibatlari qanday ijtimoiy tizimlarda uzoq muddatli barqarorlik va rivojlanishga salbiy ta'sir ko'rsatadi?
3. Kasbiy segregatsiyaning gender bilan bog'liq murakkab sosiokultural asoslarini tahlil qilganda, qanday madaniy me'yorlar va ijtimoiy kutishlar ayollarni mehnat bozorida past mavqega ega sohalarga yo'naltirishda rol o'ynaydi?
4. Zamonaviy tashkilot nazariyalari doirasida kasbiy segregatsiyani kamaytirish uchun qaysi boshqaruv mexanizmlari va siyosatlar samarali hisoblanadi va ularni amaliyotga qanday joriy qilish mumkin?
5. Gender segregatsiyasining mehnat bozoridagi an'anaviy iyerarxiyalar va lavozim taqsimotiga ta'sirini ijtimoiy mehnat taqsimoti nazariyalari nuqtai nazaridan tushuntiring.

TESTLAR

1. Kasbiy segregatsiya mehnat bozorida gender tengsizliklarini qanday mustahkamlaydi?

- A) Ayollar va erkaklar uchun alohida ish turlari va lavozimlarning ajratilishi orqali
- B) Ayollarning iqtisodiy imkoniyatlarini kengaytirib
- C) Tashkilot ichida gender stereotiplarini kamaytirib
- D) Erkaklar uchun lavozimlar sonini kamaytirib

2. Tashkilot ichidagi qaysi mexanizm kasbiy segregatsiyani kuchaytiradi?

- A) Ishga qabul qilish siyosati
- B) Ijtimoiy tadbirlar tashkil etish
- C) Professional rivojlanish imkoniyatlarini kengaytirish
- D) Gender tenglik siyosatini joriy etish

3. Kasbiy segregatsiyaning sosiokultural asoslarini qaysi nazariya tushuntiradi?

- A) Ijtimoiy qurilish nazariyasi
- B) Klassik iqtisodiy nazariya
- C) Texnik innovatsiyalar nazariyasi
- D) Tabiiy fanlar nazariyasi

4. Ayollar kam maoshli kasblarga yo‘naltirilishining asosiy sababi nima?

- A) Gender stereotiplari va ijtimoiy kutishlar
- B) Ayollarning professional qobiliyatlari pastligi
- C) Iqtisodiy samaradorlikni oshirish uchun
- D) Mehnat bozori institutlarining faol siyosati

5. Kasbiy segregatsiya tashkilot ichida qanday gender iyerarxiyasini shakllantiradi?

- A) Erkaklarni boshqaruv va texnik sohalarga ko‘proq jalb qilish orqali
- B) Ayollarni yuqori lavozimlarga yo‘naltirish orqali
- C) Tashkilotda barcha uchun teng imkoniyatlar yaratish orqali
- D) Lavozimlar bo‘yicha jinsiy tafovutlarni yo‘q qilish orqali

6. Gender siyosati kasbiy segregatsiyani qanday darajada bartaraf etadi?

- A) Amaliyotda segregatsiya davom etayotgan bo‘lsa ham, tizimli diskriminatsiyani kamaytiradi
- B) Tizimli diskriminatsiyani to‘liq yo‘qotadi
- C) Gender stereotiplarini kuchaytiradi
- D) Segregatsiyani kuchaytiradi

7. Kasbiy segregatsiyaning ijtimoiy oqibatlariga qaysi bir taalluqli emas?

- A) Iqtisodiy samaradorlikning kamayishi
- B) Ayollarning iqtisodiy mustaqilligini oshishi

- C) Ijtimoiy-iqtisodiy tengsizliklarning kuchayishi
- D) Ayollarning ish joyidagi faolligining pasayishi

8. Tashkilotlarning moslashuvchanligi kasbiy segregatsiyaga qanday ta'sir qiladi?

- A) Gender tengligini ta'minlash uchun yangi boshqaruv mexanizmlarini joriy qilish imkonini beradi
- B) Gender stereotiplarini kuchaytiradi
- C) Segregatsiyani tizimli ravishda mustahkamlaydi
- D) Ayollarni faqat an'anaviy rollarga yo'naltiradi

9. Madaniy me'yorlar va ijtimoiy kutishlar kasbiy segregatsiyada qanday rol o'ynaydi?

- A) Ayollarni an'anaviy ijtimoiy rollarga cheklab qo'yadi
- B) Ayollarning kasbiy o'sish imkoniyatlarini kengaytiradi
- C) Mehnat bozoridagi jinsiy tafovutlarni kamaytiradi
- D) Erkaklarning mehnat bozoridagi ishtirokini cheklaydi

10. Kasbiy segregatsiyani kamaytirish uchun qaysi yondashuv samarali?

- A) Tashkilot ichidagi gender adolatini ta'minlovchi siyosatlarni joriy qilish
- B) Gender stereotiplarini kuchaytirish
- C) Ayollarning past maoshli kasblarga yo'naltirilishini davom ettirish
- D) Erkaklar uchun lavozimlarni cheklash

VII BOB. HISSIY TASHKILOTLAR

7.1. Emosional mehnat tushunchasi va uni bajarish uchun ish hajmi

Postindustrial jamiyatlar evolyusiyasida iqtisodiy mehnat tushunchasining faqat energetik, fizikaviy va kognitiv jihatlar bilan emas, balki affektiv va emosional resurslar bilan ham modellashtirilishi, bugungi global iqtisodiy munosabatlarda yuzaga kelayotgan yangi turdagi ekspluatatsiya formatlarining aniqlanishiga turtki bermoqda. Emosional mehnat — bu subekt tomonidan o‘z psixoaftiv holatini nazorat qilish, belgilangan emosional holatni namoyish etish yoki simulyasiyalash orqali tashkil etiladigan va aksariyat hollarda institusional manfaatlarga xizmat qiladigan mehnat shakli bo‘lib, uning qiymati an’anaviy iqtisodiy analiz doirasida to‘liq anglanmaydi. Ushbu hodisa ayniqsa xizmat ko‘rsatish sektorida yuqori darajadagi yuzma-yuz va intersubektiv aloqalarning mavjudligi, shuningdek, mijozning qoniqishini asosiy iqtisodiy natija sifatida qabul qiluvchi tizimlarda alohida ahamiyat kasb etadi.

ESLAB QOLING!



Arlie Hochschild bu emosional mehnatga dastlabki ta’rif bergan insondir. Unga ko‘ra emosional mehnat — bu kapitalizmning yangi bosqichida vujudga kelgan, ammo to‘liq iqtisodiy tan olinmagan mehnat shakli bo‘lib, u bugungi mehnat bozorining strukturaviy ijtimoiy tengsizliklarini mustahkamlovchi hamda gender, sinf va emosional resurslar ekspluatatsiyasi orqali faoliyat yurituvchi tizimlarda asosiy metafunksional komponentga aylangan. Uning qiymatini aniqlash, uning haqiqatda mavjudligini qonuniy va mehnat institutlari tomonidan tan olish, shuningdek, emosional mehnatni modellashtirishga qaratilgan ilmiy yondashuvlarni shakllantirish — bu iqtisodiyot fanining eng dolzarb nazariy chaqiruvlaridan biridir.

Aynan shunday kontekstdagina biz emosional mehnatni nafaqat ijtimoiy me’yor va psixologik funktsiya bilan, balki uning real iqtisodiy qiymatga

transformatsiyasi va affektiv kapitalning kapitalistik tizimdagi akkumulyasiya sikliga qo'shilishi orqali tushunishimiz mumkin bo'ladi. Biroq aynan shu nuqtada klassik va neoklassik iqtisodiy modellarning nomuvofiqligi — ya'ni mehnatning monetar qiymatini faqat fiziologik va texnik jihatdan o'lchashga intilish paradigmasi — ushbu yangi mehnat shaklini tushunishda epistemologik to'siqlarga olib keladi. Demakki, emosional mehnat — bu zamonaviy iqtisodiy tafakkur uchun nafaqat yangi kategoriya, balki mavjud tahlil mexanizmlarining o'zini tanqidiy qayta ko'rib chiqishni taqozo etuvchi fundamental metatuzilma hisoblanadi.

Arliye Hochschild tomonidan ilk bor tizimli shaklda ta'riflangan emosional mehnat konsepsiyasi, kapitalistik mehnat munosabatlarining nafaqat tanani, balki qalbni ham ekspluatatsiya qiluvchi mexanizmga aylanganini ko'rsatgan holda, mehnat kuchining yangi tipologiyasini taklif qiladi. Uning fikricha, emosional mehnat — bu "his qilishga qaratilgan mehnat", ya'ni his-tuyg'ularni ijtimoiy jihatdan maqbul tarzda boshqarish, ifodalash va stimullash orqali ishlab chiqariladigan xizmatning ajralmas qismidir. Ushbu mehnat shakli ayniqsa kognitiv kapitalizm deb nomlanuvchi, bilim, informatsiya va emosional tafakkur asosida ishlaydigan iqtisodiy tizimlarda o'zining yuqori rentabellikka ega bo'lgan komponentiga aylanadi.

Kognitiv kapitalizmda affektiv qiymat kapitalistik jarayonlarning yangi "neftidir", ya'ni insoniy o'zaro aloqalarning emosional rang-barangligi, samimiyligi va afektiv darajadagi ishonchliligi kompaniyalar uchun strategik aktivga aylanadi; bu holat esa marketing, HR boshqaruvi, brending va mijozlarga xizmat ko'rsatish tizimlarida "affektiv mehnat rejimlari" sifatida institusional shakllantiriladi. Shu o'rinda, emosional mehnat kapitalistik tizimda tovarlashgan (commodified) emosiyaning mehnatga tatbiq etilgan shakli bo'lib, u ekspluatatsiya qilinadi, lekin u uchun to'lov amalga oshirilmaydi — bu esa "g'ayritovarlashgan qiymat yaratish" fenomenini yuzaga keltiradi.²⁵

Bunday holatda korporativ foydaning bir qismi aynan ushbu ko'rinmas, normativ jihatdan nazorat ostida bo'lgan va mehnat shartnomalarida ko'rsatilmagan affektiv energiyaning ekspluatatsiyasi orqali hosil bo'ladi. Bundan

²⁵ Ashcraft, K. L. (2007). Surveillance and emotional labor in the call center. *Organization Studies*, 28(2), 185–205.

xulosa qilish mumkinki, emosional mehnatni faqat xizmatga xos komponent emas, balki kapitalistik ishlab chiqarish tizimidagi yangi, ammo formallashtirilmagan mehnat resursi sifatida ko‘rish lozim.

Emosional mehnat tahlilining chuqurlashtirilgan shakli gender iqtisodiyotining asosiy paradigmalari bilan kesishadi, chunki bu mehnat shaklining ekspluatatsiyasi, aksariyat hollarda, patriarxal institutlar tomonidan "ayollarga xos" deb normativ jihatdan kodlangan affektiv harakterlar asosida amalga oshiriladi. Xususan, parvarishlovchi, murosali, empatik va ijtimoiy jihatdan samimiy bo‘lish — bu sifatlar ayollar mehnatiga genetik yoki madaniy jihatdan daxldor deb qabul qilinib, xizmatlar sohasida ularning emosional resurslari iqtisodiyashtirilgan holda ekspluatatsiya qilinmoqda.

Bu genderli differensiallashtirish natijasida hosil bo‘lgan ijtimoiy mehnat taqsimoti, ayollar tomonidan bajarilayotgan emosional mehnatning ko‘rinmasligi, uning past baholanishi va ko‘plab hollarda mutlaqo kompensatsiya qilinmasligi bilan bog‘liq tizimli nomuvofiqliklarga olib keladi. Bu esa mehnat bozorining genderli strukturasi doirasida emosional mehnatni rejalashtirish, baholash va rag‘batlantirish mexanizmlarini qayta ishlab chiqish zarurligini ko‘rsatadi.

Affektiv ekspluatatsiyaning ushbu genderlashtirilgan shakli, nafaqat iqtisodiy, balki siyosiy va ideologik darajada ham tasdiqlangan; chunki u "ayol tabiatining g‘amxo‘rlikka moyilligi" haqidagi essentialistik tasavvurlar orqali legimitizatsiya qilingan bo‘lib, bu holat emosional mehnatning mehnat sifatida tan olinmasligiga olib keladi. Natijada ayollar xizmat ko‘rsatish sohasida ko‘proq band bo‘lishiga qaramasdan, ularga berilayotgan haqiqiy iqtisodiy kompensatsiya ularning real hissasini aks ettirmaydi, balki ijtimoiy jins asosidagi affektiv reproduksiya tizimini davom ettiradi.

Emosional mehnatga oid muammolarni tahlil qilish jarayonida, biz mehnat bozorining klassik iqtisodiy paradigmalari doirasidagi izohlanish chegarasiga duch kelamiz; aynan shu sababli ushbu mehnat shaklini to‘liq tushunish uchun multidisiplinar metodologiyalarga, xususan institusional iqtisodiyot, ijtimoiy iqtisodiyot, gender nazariyasi va affektiv siyosat iqtisodiyotiga tayangan holda

yondashish lozim. Chunki faqatgina narx, talab va taklif orqali izohlanadigan mexanizmlar ushbu ko‘rinmas mehnat segmentining strukturaviy rolini aniqlashga ojiz.

Bundan kelib chiqib aytish mumkinki, emosional mehnatni iqtisodiy modellarga integratsiyalash — bu faqat tahliliy masala emas, balki axloqiy, institusional va siyosiy yo‘nalishdagi iqtisodiy qarorlarning adekvatligini qayta ko‘rib chiqish uchun zarur bo‘lgan konseptual muammo hisoblanadi. Zero, emosional mehnat orqali yaratilayotgan qiymat — bu shunchaki subektiv "xushchaqchalik" emas, balki iqtisodiy foydaning normativ asoslari ustidan qayta nazorat o‘rnatishga xizmat qiluvchi affektiv resursdir.

So‘nggi o‘n yilliklarda global iqtisodiyotning markazida joylashgan raqamli transformatsiya jarayonlari, ayniqsa platforma iqtisodiyoti (gig economy) sharoitida, emosional mehnatning yangi formatlari va uning iqtisodiy qiymatga aylanish mexanizmlarini tubdan qayta ko‘rib chiqishni talab qilmoqda. Raqamli platformalar orqali xizmat ko‘rsatish va interaktiv ish jarayonlari ko‘laminig kengayishi, o‘z navbatida, affektiv boshqaruv va virtual emosional mehnat konseptlarini ilmiy tahlil qilishni zarur qilmoqda.

Ushbu yangi iqtisodiy modelda ishchi subektlar o‘z emosional resurslarini nafaqat yuzma-yuz, balki onlayn interfeyslar orqali mijozlarga taqdim etishga majbur bo‘ladi. Masalan, chaqiriq markazlari, onlayn konsultatsiya xizmatlari, telemedisina va ta’lim platformalarida faoliyat yurituvchi xodimlar o‘zlarining yuz ifodalari, ovoz tonlari va hatto onlayn xabarlaridagi emosional modulyasiyalarni normativ talablar asosida boshqarishi kerak. Bu jarayonda texnologik vositalar — sun‘iy intellekt va his-tuyg‘ularni tanib olish algoritmlari — ish faoliyatining monitoringi va baholashida qo‘llanilib, ishchining emosional holatini ob‘yektivlashtirishga intiladi, biroq bu yangi turdagi “emosional izlanuvchanlik” (emotional traceability) ekspluatatsiya va nazorat darajasini keskin oshiradi.

Platforma kapitalizmi sharoitida mehnat sharoitlari ko‘pincha norasmiy, shaffofsiz va ijtimoiy himoyadan mahrum bo‘lib, bu emosional mehnatning iqtisodiy qiymatga aylanishida yangi paradokslar yuzaga kelishiga olib keladi.

Ishchilar o'z emosional kuchlarini har bir xizmat uchun normativlashtirish va o'zlarini "brend" sifatida sotishga majbur bo'ladi, lekin bu jarayon ko'pincha ishchilar uchun psixologik charchoq va burnaut (yoqish sindromi) xavfini oshiradi. Shu nuqtai nazardan, raqamli iqtisodiyot sharoitida emosional mehnat, nafaqat iqtisodiy, balki sog'liqni saqlash va ijtimoiy barqarorlik muammolarini ham o'z ichiga oluvchi kompleks fenomen sifatida ko'rilishi kerak.²⁶

Bugungi globallashtirish va neoliberallashgan iqtisodiy muhitda emosional mehnatning afzalliklari yangi ishchi subektining shakllanishida ko'zga tashlanadi. Subektivlikning neoliberal reformatlanishi, ya'ni shaxsning o'zini bozor sharoitlariga moslashtirish va doimiy ravishda o'z affektiv energiyasini qayta investisiya qilish mexanizmi sifatida, emosional mehnatni nafaqat tashqi ekspluatatsiya obekti, balki ichki motivatsiya va o'zini boshqarish vositasi sifatida ham ko'rsatadi. Bu jarayonda ishchi o'z emosional kapitalini (emotional capital) doimiy ravishda yangilab borishi lozim, bu esa o'z-o'zini ekspluatatsiya mexanizmlarining zamonaviy shakllaridan biri hisoblanadi.

Shuningdek, intellektual kapitalning rivojlanishi va emosional kapitalning o'zaro integratsiyasi, "psixoaftiv kapital" konsepsiyasini paydo qilgan bo'lib, bu yangi iqtisodiy resurs sifatida ishchi kuchining yanada murakkab va ko'p qatlamli strukturasi anglatadi. Zamonaviy korporatsiyalar uchun ishchilarning yuqori darajadagi affektiv intellekti, kreativligi va moslashuvchanligi nafaqat samaradorlikni oshiradi, balki raqobatbardoshlikning asosiy mezonlaridan biriga aylanmoqda.

Ilgari iqtisodiy samaradorlik va mehnat unumdorligi faqat kvantitativ ko'rsatkichlar — mahsulot ishlab chiqarish hajmi, ish vaqti, resurslar sarfi — orqali o'lchanar edi. Biroq, zamonaviy xizmat ko'rsatish va kognitiv iqtisodiyotlarda affektiv va psixologik kapitalning o'ziga xos indikatsiyalari, jumladan ishchi subektning ruhiy barqarorligi, affektiv moslashuvchanligi, mijoz bilan o'zaro aloqaning sifat ko'rsatkichi, ishdagi stress darajasi kabi ko'rsatkichlar

²⁶ Bolton, S. C., & Boyd, C. (2003). Trolley dolly or emotional labourer? Working in airline cabin crew. *Work, Employment and Society*, 17(2), 289–308.

ham iqtisodiy natijalar bilan chambarchas bogʻlangan. Bu esa psixologik va affektiv kapitalga nisbatan yangi iqtisodiy modellarni ishlab chiqishni, mehnat unumdorligi tushunchasini kengaytirishni va ijtimoiy siyosatda psixologik mehnat sharoitlarini optimallashtirish choralarini ishlab chiqishni talab qiladi.²⁷

Zamonaviy iqtisodiy tizimlarda emosional mehnatning koʻrinmas ekspluatatsiyasini kamaytirish, ishchilarning huquq va manfaatlarini himoya qilish borasida jahon miqyosida yangi normativ-huquqiy mexanizmlar ishlab chiqilmoqda. Xususan, mehnat kodekslariga affektiv ekspluatatsiyani cheklovchi bandlar kiritilishi, ish joyida ruhiy va emosional sogʻliqni saqlash boʻyicha majburiy standartlar joriy qilinishi, ishchilar uchun emosional mehnat toʻgʻrisida maxsus treninglar va psixologik yordam xizmatlarini yaratish amaliyotlari kengaymoqda.

Bundan tashqari, ijtimoiy sugʻurta tizimlariga emosional charchoq va burnaut kasalliklarini kiritish, bu holatlarni rasmiy mehnat jarayonining zaruriy qismi sifatida tan olish kabi tashabbuslar ham koʻrib chiqilmoqda. Shu bilan birga, gender tengligini taʼminlash uchun emosional mehnatning genderlashgan ekspluatatsiyasini kamaytiruvchi siyosiy choralar — masalan, ish joylarida teng ish uchun teng haq toʻlash, affektiv ishni kompensatsiyalash mexanizmlarini joriy qilish — alohida eʼtiborga olinmoqda.

Emosional mehnat iqtisodiy fan uchun oʻzining konseptual qiyinchiliklari va amaliy ahamiyati jihatidan jiddiy tadqiqot obektidir. Kelajakda bu sohada quyidagi yoʻnalishlarda chuqur ilmiy izlanishlar zarur boʻladi: birinchidan, emosional mehnatning kvantifikatsiyasi va unga nisbatan yangi moliyaviy indikatorlar ishlab chiqish; ikkinchidan, yangi raqamli texnologiyalar sharoitida affektiv mehnatning avtomatlashtirilishi va bu jarayonda yuzaga keladigan ijtimoiy-iqtisodiy muammolar; uchinchidan, gender va etnik nuqtai nazardan emosional mehnatning ekspluatatsiyasini kamaytirish strategiyalarini ishlab chiqish; toʻrtinchidan, affektiv

²⁷ **Hochschild, A. R.** (2012). *The Outsourced Self: What Happens When We Pay Others to Live Our Lives for Us*. New York: Metropolitan Books.

kapitalning jamiyatdagi ijtimoiy taqsimotini va uning kapitalistik strukturadagi o'rnini yanada chuqurroq tahlil qilish.²⁸

Emosional mehnat tushunchasi iqtisodiy nazariyada ishchi kuchining ko'rinmas, lekin samaradorlik va mehnat unumdorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan qismiga doir chuqur tafakkurni talab qiluvchi fenomen sifatida qaraladi. Bu fenomenning markazida — ishchi subekt tomonidan his-tuyg'ularni boshqarish va normativ ravishda moslashtirish uchun sarflanadigan psixoaaffektiv resurslarning hajmi yotadi. Shu munosabat bilan, emosional mehnatni bajarish uchun zarur ish hajmi konsepsiyasi nafaqat an'anaviy jismoniy yoki vaqt asosidagi ish hajmidan farq qiladi, balki uning subektiv, affektiv va ko'p qatlamli o'lchovlari mavjud bo'lib, ular iqtisodiy samaradorlik va mehnatni boshqarish amaliyotlariga tubdan ta'sir qiladi.

Emosional mehnat hajmi o'zining ijtimoiy va institusional kontekstida kompleks struktura sifatida namoyon bo'lib, u ishchi subektning shaxsiy ruhiy resurslarini taqsimlash va boshqarishga bo'lgan ehtiyojlari, xizmat ko'rsatish jarayonlarining mijozlar bilan yuzma-yuz yoki virtual munosabatlardagi afektiv mexanizmlari, shuningdek, mehnat bozoridagi institusional normativ va siyosiy mexanizmlarning noaniqligi bilan chambarchas bog'liqdir. Xizmatlar iqtisodiyotining keskin o'sishi va raqamlashtirish jarayonlari ishchilarni o'z emosional energiyalarini samarali boshqarishga majbur qilib, ularning ish hajmini ko'paytiradi va bu jarayonning o'lchovlarini an'anaviy metodlar bilan hisoblashni murakkablashtiradi.

An'anaviy ish hajmi tushunchasi vaqt, ishchi tomonidan bajarilgan operasion va mexanik harakatlar soni va ularning mahsulot ishlab chiqarish hajmi asosida aniqlanadi, ammo emosional mehnatda ishchi subektning o'z his-tuyg'ularini boshqarishi, ijtimoiy normativlarga moslashishi, yuz ifodalari va nutq modulyasiyasi orqali ijtimoiy muloqotni amalga oshirishi ham ishning muhim qismi sifatida hisobga olinadi. Shu bois, emosional mehnat hajmi ko'proq

²⁸ Warhurst, C., & Nickson, D. (2007). Employee experience of aesthetic labor in retail and hospitality. *Work, Employment and Society*, 21(1), 103–120.

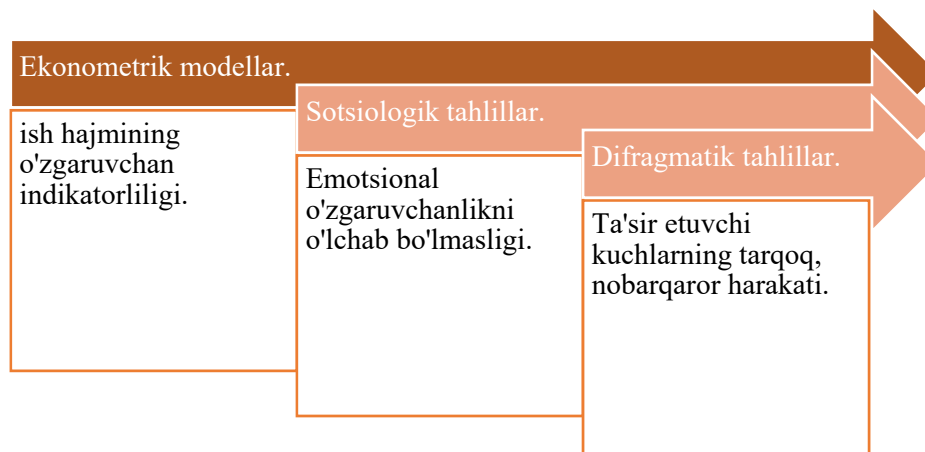
psixologik va affektiv xarajatlar bilan belgilanadi, bu esa ishchi subektning uzoq muddatli ruhiy sog‘lig‘iga bevosita ta’sir qiladi va burnaut sindromi kabi kasalliklarning yuzaga kelish xavfini oshiradi. Shunday qilib, emosional mehnat hajmining iqtisodiy samaradorlik bilan uzviy bog‘liqligi, ishchilarni psixoaffektiv jihatdan qo‘llab-quvvatlash va kompensatsiya qilish mexanizmlarini takomillashtirishni talab qiladi.

Mehnat institutlari va normativ-huquqiy tizimlar odatda jismoniy va aniq o‘lchanadigan ish hajmi tushunchalarini qo‘llaydi, emosional mehnat esa ko‘pincha “ko‘zga ko‘rinmas ish” sifatida qoladi, uning qiymati va hajmi tashkilot darajasida e’tibordan chetda qoladi. Bu holat ishchilarni o‘z emosional resurslarini mehnat bozori va tashkilotning iqtisodiy talablariga moslab sarflashga majbur qilib, ularning mehnat sharoitlarining ekspluatatsiyasini kuchaytiradi. Platforma iqtisodiyoti sharoitida, gig-ishchilar ayniqsa, o‘z emosional ish hajmlarini qattiq nazorat va raqobat bosimi ostida oshiradilar, chunki ular ish vaqtini va shaxsiy chegaralarni o‘zi belgilash imkoniyatidan ko‘ra ko‘proq mijoz ehtiyojlariga moslashishga majbur.

Bu kontekstda emosional mehnat hajmining aniq iqtisodiy modellashtirilishi, ishchi subektning psixoaffektiv kapitalini o‘lchash, uning mehnat unumdorligiga ta’siri va organizasion samaradorlik kontekstida iqtisodiy bahosini aniqlash istiqbollarini izlash dolzarb vazifa hisoblanadi. Buning natijasida ishlab chiqilgan modellar nafaqat ish hajmini va uning iqtisodiy samaradorligini optimallashtirishga, balki ishchilarning sog‘lig‘ini muhofaza qilish, ijtimoiy barqarorlikni ta’minlash va mehnat munosabatlaridagi ekspluatatsiyani kamaytirishga xizmat qiladi.

Ekonometrik tadqiqotlar va sosiologik tahlillar emosional mehnat hajmining o‘ziga xos indikatorlarini ishlab chiqishda sezilarli qiyinchiliklar mavjudligini ko‘rsatadi, chunki u nafaqat ish vaqti va harakatlar soni bilan, balki ishchi subektning emosional stress darajasi, psixologik chidamliligi va mijoz bilan o‘zaro munosabatlar sifati bilan ham bog‘liq. Shu sababli, emosional mehnat hajmi o‘lchovlari multidimenzional yondashuvni talab qiladi, bu yondashuv psixologik, sosiologik va iqtisodiy indikatorlarning integratsiyasi orqali amalga oshiriladi.

Ushbu indikatorlarga quyidagilar kiradi: ishchi tomonidan boshqarilgan affektiv intensivlik, mijozlar bilan munosabatda qo'llanilgan emosional strategiyalar, ishchi ruhiy holatining uzoq muddatli barqarorligi, hamda ishchi organizatsiyasining ushbu jarayonni nazorat qilish mexanizmlari.



7.1.-rasm. **Emosional mehnat hajmining o'ziga xos indikatorlarini ishlab chiqishda sezilarli qiyinchiliklarning turkumlanishi.**²⁹

Shuningdek, mehnat bozorida emosional mehnat hajmining oshishi, ayniqsa past maoshli xizmat ko'rsatish sohalarida, ishchi kuchining ekspluatatsiyasining yangi shakllarini yuzaga keltiradi. Bu ekspluatatsiya psixologik bosim, emosional zo'riqish va ijtimoiy e'tibordan chetda qolgan ishlarning ko'payishi orqali amalga oshadi, bu esa iqtisodiy tengsizlik va mehnat sharoitlarining yomonlashuviga olib keladi. Shu nuqtai nazardan, emosional mehnat hajmi va uning iqtisodiy bahosi ijtimoiy adolat va mehnat qonunlarining yangi standartlarini shakllantirishda ham muhim ahamiyatga ega.

Muntazam ravishda o'tkazilayotgan amaliy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, emosional mehnat hajmining o'rtacha oshishi ishchi subektlarning ishga bo'lgan qoniqish darajasining pasayishi va ruhiy sog'liq ko'rsatkichlarining yomonlashuvi bilan chambarchas bog'liq bo'lib, bu esa o'z navbatida mehnat unumdorligining sezilarli darajada tushishiga olib keladi. Natijada, tashkilotlar emosional mehnat hajmining samarali boshqaruvi uchun psixo-sosiologik yordam, mehnat

²⁹ **Zuboff, S.** (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. New York: PublicAffairs.

sharoitlarini yaxshilash va ishchi ruhiyatini qo'llab-quvvatlash bo'yicha innovasion yondashuvlarni ishlab chiqishga majbur bo'ladi.

Emosional mehnatni bajarish uchun zarur ish hajmining iqtisodiy, ijtimoiy va institusional jihatlari murakkab ko'p qatlamli tizimni tashkil qiladi, uning o'lchovlari va baholari an'anaviy mehnat tushunchalaridan tubdan farq qiladi. Zamonaviy iqtisodiyot va mehnat bozorining o'zgaruvchan sharoitida ushbu tushuncha ishchi kuchining samaradorligini oshirish, ijtimoiy barqarorlikni ta'minlash hamda mehnat huquqlarini yangi iqtisodiy realliklarga moslashtirish uchun strategik ahamiyat kasb etadi. Shu sababli, emosional mehnat hajmini iqtisodiy tahlil qilish va boshqarish mexanizmlarini rivojlantirish sohasida yangi multidisipliner tadqiqotlar va amaliy chora-tadbirlar talab etiladi.

7.2. Hissiyotlarni boshqarish

Hissiyotlarni boshqarish tushunchasi, iqtisodiyot va mehnatshunoslik sohalarida yetakchi o'rinlardan birini egallab, inson kapitalining affektiv va kognitiv elementlarini tashkil etuvchi psixologik resurslarni samarali boshqarish orqali ishchi subektlarning iqtisodiy samaradorligini oshirishga yo'naltirilgan murakkab tizim sifatida namoyon bo'ladi. Ushbu jarayon iqtisodiy faoliyatning ko'p jihatlarida, xususan xizmat ko'rsatish sohalarida yuzaga keluvchi, ishchi va mijoz o'rtasidagi yuzma-yuz yoki virtual interaktiv muloqotlarning psixoaffektiv o'lchovlarini boshqarishni o'z ichiga oladi va bu jihatlar ko'plab zamonaviy iqtisodiy muammolar va mehnat bozori tendensiyalari bilan chambarchas bog'liqdir. Shu bois, hissiyotlarni boshqarish tushunchasi iqtisodiy nazariyada faqat ish vaqti, jismoniy mehnat yoki mahsulot hajmi doirasida emas, balki insonning emosional kapitali, uning kognitiv muvofiqligi va ijtimoiy muhit bilan integratsiyasi nuqtai nazaridan ham o'rganilishi shart bo'lgan ko'p qatlamli va murakkab fenomen hisoblanadi.³⁰

Bu jarayonda subektlarning o'z hissiyotlarini boshqarish qobiliyati ularning iqtisodiy faolligi uchun muhim kapital sifatida qaraladi, chunki ishchi subektning

³⁰ Ashforth, Blake E., and Glen E. Kreiner. "How Can You Do It?": Dirty Work and the Challenge of Constructing a Positive Identity." *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 3, 1999, pp. 413–434.

o'z emosional holatini nafaqat shaxsiy samaradorligi, balki tashkilotning iqtisodiy ko'rsatkichlari, xizmat sifati va mijozlar bilan munosabatlar sifatiga bevosita ta'sir etadi. Shu munosabat bilan, hissiyotlarni boshqarish ishchi kuchining samaradorligi va sog'ligini ta'minlash uchun ham zarur psixoaffektiv mexanizm sifatida iqtisodiy boshqaruv tizimlarida yangi paradigma shakllantirishni talab qiladi. Ayniqsa, xizmat ko'rsatish iqtisodiyotining kengayishi, gig-ishchilar va platforma iqtisodiyoti tendensiyalari bu jarayonning murakkabligini oshiradi, chunki bu sohalarida ishchilar o'zlarining hissiyotlarini masofaviy va virtual muloqot kanallari orqali boshqarishlari shart bo'ladi.

Hissiyotlarni boshqarish tushunchasining iqtisodiy tahlilida uning kognitiv va affektiv komponentlari ko'p qatlamli iqtisodiy jarayon bilan bog'lanadi, bunda psixoaffektiv resurslar ish hajmi, ish vaqtining samaradorligi va ijtimoiy moslashuv qobiliyatining integratsiyasida markaziy o'rin tutadi. An'anaviy iqtisodiy modellar ishchi kuchining samaradorligini faqat jismoniy va vaqt parametrlariga asoslangan holda baholasa, hissiyotlarni boshqarish konsepti ishchi subektlarning ruhiy holati va emosional kapitallarini iqtisodiy resurs sifatida hisobga oladi, bu esa ishchilarni o'z ichki psixologik holatlarini institusional normalarga moslab boshqarish uchun zarur psixologik va ijtimoiy infratuzilmani yaratishni taqozo etadi. Shu tariqa, hissiyotlarni boshqarishning iqtisodiy modeli ishchi faoliyatining affektiv va kognitiv kompleksligini, uning mehnat samaradorligi va iqtisodiy barqarorlik uchun muhimligini yoritishga qaratilgan.

Institusional nuqtai nazardan qaralganda, hissiyotlarni boshqarish ishchi kuchining ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruvi doirasida amalga oshiriladi, bunda mehnat qonunchiligi, tashkilot ichidagi boshqaruv va mehnat normalari ishchi subektlarning emosional holatini boshqarish mexanizmlarini shakllantirishda muhim omil hisoblanadi. Ayniqsa, xizmat ko'rsatish va platforma iqtisodiyotida, shuningdek raqamli kommunikatsiyalar rivojlangan zamonaviy bozor sharoitida, hissiyotlarni boshqarish subektlarning virtual muloqot vositalari orqali psixoaffektiv mehnatini tashkil qilish va yangi mehnat normalarini ishlab chiqish jarayonlarini ham o'z ichiga oladi, bu esa o'z navbatida ishchi kuchining

emosional kapitalini iqtisodiy samaradorlik va ijtimoiy barqarorlik nuqtai nazaridan optimallashtirishga xizmat qiladi. Shu sababli, hissiyotlarni boshqarish iqtisodiy faoliyat va ijtimoiy muvofiqlikning uzviy qismi sifatida, ko'p qirrali va o'zaro bog'liq tizimlar sifatida tahlil qilinadi.

Hissiyotlarni boshqarishning ishchi kuchining iqtisodiy samaradorligiga ta'sirini o'rganishda afektiv intellekt, psixoaaffektiv chidamlilik va emosional mehnat ko'rsatkichlari asosiy o'lchovlar sifatida ko'riladi, chunki ushbu komponentlar subektlarning o'z ichki ruhiy resurslarini iqtisodiy talablar doirasida boshqarish qobiliyatini va shu bilan birga, ularning uzoq muddatli mehnat unumdorligini ta'minlaydi. Emosional kapitalning sifatli boshqarilishi ishchi subektning ishga bo'lgan motivatsiyasi, stressga chidamliligi va sog'lig'ini yaxshilash orqali tashkilot darajasida mehnat samaradorligini oshiradi, bu esa o'z navbatida iqtisodiy o'sish va ijtimoiy barqarorlikning asosiy omillaridan biri sifatida xizmat qiladi. Shu bilan birga, hissiyotlarni boshqarish jarayonining murakkabligi va kognitiv-o'zaro bog'liqligi uni oddiy iqtisodiy o'lchovlar bilan emas, balki multidimensional indikatorlar to'plami va multidisipliner metodologiyalar orqali baholashni talab qiladi.

Shuningdek, iqtisodiy tahlil kontekstida hissiyotlarni boshqarish ko'plab ijtimoiy va institusional faktorlar ta'siri ostida rivojlanadi. Mehnat bozori sharoitlari, iqtisodiy tengsizlik, tashkilot ichidagi boshqaruv uslublari va ijtimoiy madaniyat hissiyotlarni boshqarish mexanizmlarini shakllantiruvchi omillar sifatida iqtisodiy samaradorlikka bevosita ta'sir ko'rsatadi. Bu omillar ishchi subektlarning o'z emosiyalarini boshqarish qobiliyatlarini yaxshilash yoki zaiflashtirish orqali iqtisodiy jarayonlarda rolini aniqlaydi va shu bilan mehnat bozorining ijtimoiy-iqtisodiy barqarorligi uchun yangi strategiyalarni ishlab chiqishga turtki beradi. Platforma iqtisodiyoti, gig-ishlar va raqamlashtirilgan mehnat sohalarida bu jarayonlar yanada murakkablashib, hissiyotlarni boshqarish tushunchasi yangi iqtisodiy, ijtimoiy va institusional muammolarni o'z ichiga oladi.

Bunday murakkab iqtisodiy sharoitlarda hissiyotlarni boshqarish jarayonining samaradorligini oshirish uchun tashkilotlar ko'plab innovasion boshqaruv metodlarini joriy etmoqda, jumladan, psixo-sosiologik qo'llab-quvvatlash, afektiv treninglar, ishchi kuchining ruhiy sog'ligini saqlashga qaratilgan dasturlar va ish jarayonlarini qayta tashkil etish amaliyotlari. Ushbu yondashuvlar hissiyotlarni boshqarish jarayonining ijtimoiy-iqtisodiy natijalarini optimallashtirishga xizmat qilib, iqtisodiy samaradorlik va ijtimoiy barqarorlikni uyg'unlashtirish imkonini beradi. Shu bilan birga, hissiyotlarni boshqarish tushunchasi yangi iqtisodiy nazariyalar va amaliyotlar uchun ilmiy asos bo'lib, zamonaviy mehnat sharoitlari va ijtimoiy muvofiqlikni boshqarish uchun zarur kompleks yondashuvni taklif etadi.

Hissiyotlarni boshqarish tushunchasi iqtisodiyotda inson kapitalining psixoaffektiv qirralarini boshqarish orqali ishchi samaradorligini oshirish, xizmat sifatini yaxshilash hamda ijtimoiy barqarorlikni ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Ushbu tushuncha iqtisodiy nazariyada ko'p qatlamli, multidisipliner va murakkab tizim sifatida ko'rilib, uning modellashtirilishi va amaliy boshqaruvi uchun yangi ilmiy yondashuvlar, indikatorlar va boshqaruv mexanizmlarini ishlab chiqish talab etiladi. Zamonaviy iqtisodiyot va mehnat bozorining o'zgaruvchan sharoitida hissiyotlarni boshqarish nafaqat ishchi kuchining sifatini oshirish, balki iqtisodiy samaradorlik va ijtimoiy adolatni ta'minlash uchun ham asosiy omil sifatida dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Hissiyotlarni boshqarish konsepsiyasi iqtisodiyotda mehnat bozorining samaradorligini oshirish, inson kapitalining ijtimoiy-iqtisodiy resurs sifatida transformatsiyasi va tashkilotlarning raqobatbardoshligini ta'minlash kontekstida muhim iqtisodiy kategoriya sifatida ko'riladi. An'anaviy iqtisodiy nazariyada ishchi kuchining qiymati asosan uning jismoniy va vaqt mehnati orqali baholanadi, ammo hissiyotlarni boshqarish orqali emosional kapitalning monetizatsiyasi va iqtisodiy qiymatga aylanishi yangi iqtisodiy paradigmalarni shakllantiradi. Bu jarayon, avvalo, mehnat samaradorligini oshirishga qaratilgan ichki psixologik mehnat resurslarining boshqaruv mexanizmlari sifatida iqtisodiy modellarda

ko‘riladi va investisiyalarning qaytimi hamda ishchi kuchining afzalliklarini hisobga olgan holda tahlil qilinadi.³¹

Iqtisodiy tahlilda hissiyotlarni boshqarish mehnatning nomoddiy kapitali — affektiv resurslar — ni boshqarish va optimallashtirish jarayoni sifatida talqin qilinadi. Ushbu jarayonning samaradorligi ishchi subektning motivatsiyasini, innovasion faoliyatga bo‘lgan intilishini, hamda ish jarayonidagi adaptatsiya darajasini oshiradi. Natijada, ishchi kuchining samaradorligi va uni tashkil etuvchi iqtisodiy mahsulot hajmi yuqorilaydi, bu esa korxona va butun iqtisodiyot uchun qo‘shimcha iqtisodiy qiymat yaratadi. Shu sababli, hissiyotlarni boshqarish konsepti iqtisodiy samaradorlikning yangi indikatorlari — emosional kapital rentabelligi va psixoaffektiv investisiyalar samaradorligi — ni aniqlashni talab qiladi.

Mikroiqtisodiy nuqtai nazardan, hissiyotlarni boshqarish ishchi subektlarning afektiv intellekt va kognitiv mehnat resurslarini optimal taqsimlash orqali ish unumdorligini maksimal darajaga ko‘tarish imkoniyatlarini taqdim etadi. Bu jarayon, ayniqsa, xizmat ko‘rsatish sektorida o‘z aksini topadi, chunki bu sohada mehnatning psixologik va affektiv xarakteri yuqori bo‘lib, ishchi va mijoz o‘rtasidagi interaktiv muloqot natijalari tashkilotning daromadliligi va raqobatbardoshligiga bevosita ta’sir qiladi. Shunday qilib, hissiyotlarni boshqarish nafaqat ishchi mehnatining samaradorligini oshirish, balki uning bozordagi iqtisodiy qiymatini ham sezilarli darajada oshirishga xizmat qiladi.

Makroiqtisodiy kontekstda esa, hissiyotlarni boshqarish ishchi kuchining umumiy iqtisodiy samaradorligi, sog‘ligi va ijtimoiy barqarorligini ta’minlash orqali mamlakat iqtisodiyotining o‘sishiga va raqobatbardoshligini oshirishga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Ushbu jarayon iqtisodiyotda inson kapitalining sifatini yaxshilash, mehnat bozoridagi noaniqlik va shoklarga chidamlilikni oshirish, hamda ijtimoiy xavfsizlik tizimlarini samarali boshqarish kabi muhim vazifalarni bajaradi. Hissiyotlarni boshqarish orqali amalga oshiriladigan psixoaffektiv

³¹ Ashforth, Blake E., and Glen E. Kreiner. “Emotional Labor: A Review and Synthesis.” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 6, 2019, pp. 55–88.

investisiyalar iqtisodiy o'sishning innovasion modellari va barqaror rivojlanish strategiyalarida yangi iqtisodiy omil sifatida rol o'ynaydi.³²

Shu nuqtai nazardan, hissiyotlarni boshqarishning iqtisodiy samaradorligini oshirish uchun korxonalar va davlat organlari psixoaaffektiv kapitalni boshqarish mexanizmlarini yaratishi, ishchi kuchining emosional sog'lig'i va psixologik barqarorligini ta'minlashga investisiya qilishi zarur. Ushbu mexanizmlar orasida ish joyida stressni kamaytirish dasturlari, emosional intellektni rivojlantirish bo'yicha treninglar, mehnat sharoitlarini optimallashtirish va ijtimoiy qo'llab-quvvatlash tizimlari mavjud bo'lib, ular mehnat unumdorligini oshirish bilan birga, ishchi kuchining ishga bo'lgan qoniqishini va ularning iqtisodiy faolligini ham yaxshilaydi.

Natijada, hissiyotlarni boshqarish iqtisodiyotda yangi investisiya obekti sifatida ko'riladi, u inson kapitalining nomoddiy, lekin yuqori qiymatli komponentlarini tashkil etadi. Bu, o'z navbatida, korxonalar va mamlakatlar uchun yangi raqobat ustunliklarini yaratishda iqtisodiy samaradorlikni oshirishning strategik omiliga aylanadi. Shu bois, hissiyotlarni boshqarish iqtisodiy nazariyani rivojlantirishda va zamonaviy iqtisodiy siyosatni shakllantirishda muhim makro va mikro iqtisodiy parametr sifatida chuqur tadqiq etilishi shart

Hissiyotlarni boshqarish shakllari konsepsiyasi inson kapitalining afektiv komponentlarini iqtisodiy faoliyat doirasida boshqarish va optimallashtirish jarayonini kompleks tizim sifatida o'rganishni talab qiluvchi multidissiplinar yondashuvni taqozo etadi, bu esa iqtisodiyot, sosiologiya, psixologiya va boshqaruv fanlarining integratsiyasini zarur qiladi. Iqtisodiy nuqtai nazardan qaralganda, hissiyotlarni boshqarish shakllari — bu ishchi subektlarning emosional holatini tashkil etuvchi psixoaaffektiv resurslarni boshqarish mexanizmlari bo'lib, ular korxona, sektor va makroiqtisodiy darajada iqtisodiy samaradorlik, raqobatbardoshlik va ijtimoiy barqarorlikni ta'minlash uchun zarur bo'lgan funksional tizimlarni tashkil etadi. Ushbu tizimning murakkabligi, uning qatlamli

³² **Lazarus, Richard S.** *Emotion and Adaptation*. Oxford University Press, 1991

tuzilishi va boshqaruv subektlari o'rtasidagi o'zaro ta'sirlar majmui, boshqaruv shakllarining iqtisodiy samaradorlikka ta'sirini chuqur tahlil qilishni talab qiladi.

Hissiyotlarni boshqarish shakllarining iqtisodiy ahamiyatini to'liq anglash uchun avvalo ularning tasnifi va har bir shaklning iqtisodiy samaradorlikka ta'sir mexanizmlari ko'rib chiqilishi lozim. Keng qamrovli iqtisodiy modellar va empirik tadqiqotlar natijalari asosida boshqaruv shakllari uch asosiy guruhga ajratiladi: ko'maklashuvchi (supportiv), nazoratga asoslangan (kontrol), va investisiyaviy (emosional investisiya) boshqaruv shakllari, shuningdek, yangi raqamli iqtisodiyot sharoitida yuzaga kelayotgan strategik regulyasiya va affektiv intellektga asoslangan boshqaruv shakllari. Har bir shakl o'zining institusional-mexanik, psixoaaffektiv va iqtisodiy komponentlari orqali ishchi kuchining afektiv kapitalini boshqaradi va natijada mehnat unumdorligi, ishchi motivatsiyasi hamda ijtimoiy moslashuvchanlik ko'rsatkichlariga ta'sir ko'rsatadi.

Ko'maklashuvchi boshqaruv shakli, o'z navbatida, iqtisodiy samaradorlikning uzoq muddatli parametrlarini oshirishga qaratilgan bo'lib, u psixologik yordam, stressni boshqarish, ijtimoiy qo'llab-quvvatlash va ishchi subektlarning emosional barqarorligini ta'minlash mexanizmlarini o'z ichiga oladi. Ushbu shakl mehnat bozori institutlari va tashkilotlar tomonidan inson kapitalining sog'ligi va afektiv resurslarini mustahkamlashga qaratilgan investisiyalarni o'zida mujassam etib, ishchi kuchining mehnatga qobiliyati va ishga qoniqishini oshirish orqali, iqtisodiy o'sish va barqarorlik uchun ijobiy turtki yaratadi. Bundan tashqari, ko'maklashuvchi boshqaruv shakli ijtimoiy kapitalni shakllantirishda ham muhim rol o'ynaydi, bu esa o'z navbatida ishchi subektlarning mehnat bozorida innovation faoliyatga jalb qilinishi va ularning iqtisodiy moslashuvchanligini oshirishga xizmat qiladi.³³

Nazoratga asoslangan boshqaruv shakli esa mehnat unumdorligini qisqa muddatda oshirish, ish intizomini mustahkamlash hamda ish jarayonlarining nazoratini ta'minlash orqali iqtisodiy samaradorlikni maksimal darajaga

³³ **Grandey, Alicia A.** "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor." *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, no. 1, 2000, pp. 95–110.

ko'tarishga qaratilgan; biroq, ushbu shaklning uzoq muddatli ijtimoiy-iqtisodiy ta'siri murakkab va ko'p qirrali bo'lib, u ishchi kuchining psixoaaffektiv resurslarini kamaytirishi, stress darajasini oshirishi va kasallik holatlarining ko'payishiga olib kelishi mumkinligi iqtisodiy modellarda alohida hisobga olinishi zarur. Nazoratga asoslangan boshqaruv usullari ko'pincha platforma iqtisodiyoti, gig-ishchilar sektori va xizmat ko'rsatish sohasida ko'p qo'llanilib, ishchi subektlarning o'z emosiylarini tashqi mehnat talablariga moslashtirish va o'zaro raqobatni oshirishga yo'naltirilgan. Bunday boshqaruv shakli, ayniqsa, iqtisodiyotda raqobatbardoshlikning oshishi va mehnat bozorining likvidligi ortishi sharoitida iqtisodiy samaradorlikni boshqarishning bir qismi sifatida o'rganiladi.

Emosional investisiya shakli iqtisodiy samaradorlik va raqobatbardoshlikni oshirish uchun inson kapitalining nomoddiy komponentlariga, ya'ni ishchi subektlarning ichki motivatsiyasi, kreativligi va emosional chidamliligiga sarmoya kiritish jarayonini ifodalaydi. Bu shakl inson kapitalining affektiv tarkibiy qismlarini boyitish, innovasion mehnatni rag'batlantirish va uzoq muddatli iqtisodiy rivojlanish uchun zarur sharoitlarni yaratishda strategik ahamiyat kasb etadi. Emosional investisiyalar orqali ishchi subektlar o'z ishiga psixologik va hissiy sarmoya kiritadi, bu esa mehnat unumdorligi va ishga qoniqish darajasining oshishiga olib keladi, natijada iqtisodiyotda raqobat ustunliklari yaratiladi.

Raqamli iqtisodiyot va avtomatlashtirish sharoitida yuzaga kelayotgan yangi boshqaruv shakllari — strategik regulyasiya va affektiv intellektga asoslangan boshqaruv — esa, o'z navbatida, tashkilotlar va iqtisodiy tizimlar tomonidan hissiyotlarni boshqarish bo'yicha kompleks strategiyalar ishlab chiqish va ularni amalga oshirish jarayonlarini o'z ichiga oladi. Strategik regulyasiya shakli korxona va soha darajasida hissiyotlarni boshqarish bo'yicha institusional mexanizmlar, siyosatlar va normativlarni ishlab chiqish hamda ularni dinamik iqtisodiy muhitga moslashtirishni ta'minlaydi. Affektiv intellektga asoslangan boshqaruv esa ishchi subektlarning o'z ichki emosiylarini anglash va boshqarish hamda boshqalar bilan samarali ijtimoiy muloqot o'rnatish qobiliyatlarini rivojlantirish orqali, iqtisodiy jarayonlarda ish unumdorligi, moslashuvchanlik va innovasion faollikni oshiradi.

Ushbu boshqaruv shakllarining o‘zaro ta’siri va muvofiqligi iqtisodiyotda ishchi kuchining psixoaftiv salomatligini ta’minlash, ijtimoiy barqarorlikni mustahkamlash hamda innovasion rivojlanishni rag‘batlantirish uchun zarur bo‘lib, ularni iqtisodiy samaradorlikni baholash va boshqarishning zamonaviy model va metodologiyalariga integratsiya qilish ilmiy va amaliy jihatdan muhim vazifadir. Shu bilan birga, har bir boshqaruv shaklining iqtisodiy samaradorlikka ta’siri o‘ziga xos vaqt diapazonida ko‘rinadi — qisqa muddatda nazoratga asoslangan boshqaruv samarali bo‘lsa, uzoq muddatda ko‘maklashuvchi va investisiyaviy boshqaruv shakllari iqtisodiy o‘shish va ijtimoiy moslashuvchanlikni ta’minlaydi. Bu esa iqtisodiy siyosat va korporativ boshqaruv tizimlarida multidimensiyali, kontekstga moslashgan boshqaruv yondashuvlarini ishlab chiqishni talab qiladi.³⁴

Shunday qilib, hissiyotlarni boshqarish shakllari iqtisodiy tizimlarning yangi nozik psixoaftiv qatlamini tashkil etib, zamonaviy iqtisodiyotning murakkab ijtimoiy-iqtisodiy muammolarini hal qilishda muhim vosita bo‘lib xizmat qiladi. Ularning chuqur ilmiy o‘rganilishi, empirik tadqiqotlari va amaliy qo‘llanilishi iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirish, ishchi kuchining sog‘ligi va ijtimoiy barqarorlikni ta’minlash hamda barqaror rivojlanishni ta’minlash uchun strategik ahamiyat kasb etadi.

7.3. Hissiy mehnatning bajarilishini shartli nuqtai nazardan baholash

Hissiy mehnatning bajarilishini nazorat qilish shakllari, ayniqsa, xizmat ko‘rsatish sohalarida, platforma iqtisodiyoti sharoitida va post-industrial jamiyatlarda mehnat jarayonining fundamental qismi sifatida o‘zining ko‘p qirraliligi, dinamik tabiati va ijtimoiy-iqtisodiy murakkabligi bilan ajralib turadi; ushbu jarayonlarning o‘zaro ta’siri, uning iqtisodiy samaradorlik va mehnat bozoridagi o‘zgaruvchanlikka bo‘lgan ta’siri nafaqat mehnatni boshqarish nazariyalarining yangi bosqichlarini belgilaydi, balki inson kapitalining psixoaftiv komponentlarini boshqarish strategiyalarining iqtisodiy

³⁴ **Zapf, Dieter.** “Emotion Work and Psychological Well-being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations.” *Human Resource Management Review*, vol. 15, no. 2, 2005, pp. 139–154.

samaradorligini oshirish uchun institusional mexanizmlarni yanada takomillashtirish zaruratini ham ko'rsatadi.

Nazorat shakllarining ijtimoiy-iqtisodiy tizimi kompleks, qatlamli struktura bo'lib, u formal va norasmiy boshqaruv usullarining sintezi hisoblanadi; formal nazorat shakllari, xususan, mehnat shartnomalaridagi emosional mehnatga oid ko'rsatmalar, korporativ normativlar, ish jarayonlarini standartlashtirishga qaratilgan siyosatlar hamda ish natijalarining kvantifikatsiya va monitoringi mexanizmlari orqali amalga oshiriladi, bu esa hissiy ekspressiyaning mehnat talablari bilan moslashtirilishini ta'minlash orqali qisqa muddatli iqtisodiy samaradorlikni oshirishga qaratilgan, biroq uzoq muddatda ishchi subektlarning psixoyemosional farovonligiga salbiy ta'sir ko'rsatish xavfini ham o'zida mujassam etadi; norasmiy nazorat shakllari esa ish joyidagi ijtimoiy me'yorlar, o'zaro munosabatlar, guruh bosimi va o'zini-o'zi boshqarish mexanizmlari orqali hissiy intizomni mustahkamlab, ishchi subektlarning emosional o'zaro ta'sirini nazorat qilish va boshqarishda iqtisodiy samaradorlikning uzoq muddatli barqarorligini ta'minlashga xizmat qiladi.

Nazoratning bu ikki shakli o'rtasidagi murakkab sinergetik munosabatlarni chuqur tahlil qilish, ayniqsa, platforma iqtisodiyoti kontekstida, gig-ishchilar sektorida va xizmat ko'rsatish sohasida hissiy mehnatning ijrosi nazoratining samaradorligini oshirish va mehnat sharoitlarini yaxshilash bo'yicha yangi institusional mexanizmlarni yaratish uchun zarurdir; bu mexanizmlar ishchi subektlarning hissiy qoniqish darajasi, stress darajasi va mehnatga bo'lgan motivatsiyasini optimallashtirish orqali iqtisodiy o'sish va raqobatbardoshlikni ta'minlaydi.³⁵

Bundan tashqari, hissiy mehnatni nazorat qilishning texnologik shakllari, xususan, raqamli monitoring tizimlari va sun'iy intellektga asoslangan affektiv analizatorlar yordamida emosional ekspressiyaning avtomatik ravishda o'lchash va baholash imkoniyatlari yangi iqtisodiy model yaratishga zamin yaratadi; bunday

³⁵ Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The Expression of Emotion in Organizational Life. *Research in Organizational Behavior*, 11, 1–42.

tizimlar orqali ishchi subektlarning afektiv holatini doimiy kuzatish, ularning mehnat jarayonidagi hissiy reaksiyalarini modellashtirish va boshqaruv qarorlarini real vaqt rejimida dinamik moslashtirish mumkin bo'lib, bu o'z navbatida mehnat unumdorligi va korporativ samaradorlikni sezilarli darajada oshirish imkonini beradi, ammo shu bilan birga, ishchi kuchining afektiv huquqlari, maxfiylik va etik me'yorlar bilan bog'liq jiddiy muammolarni ham yuzaga keltiradi.

Shuningdek, iqtisodiy nazariyada nazorat shakllarining multidimensiyali tabiati ishchi subektlarning psixoyemosional holatini boshqarish uchun strategik regulatsiya mexanizmlarini ishlab chiqishni talab qiladi, bu mexanizmlar esa, o'z navbatida, tashkilot darajasidagi siyosatlar, davlat darajasidagi mehnat qonunchiligi va ijtimoiy dialog vositalarini o'z ichiga olib, hissiy mehnatni bajarilishini nazorat qilish tizimining institusional mustahkamligini ta'minlaydi; ayni paytda, bu jarayonning samaradorligi ishchi kuchining adaptiv qobiliyatlari, emosional chidamliligi va psixologik salomatligini ta'minlash bilan chambarchas bog'liq bo'lib, ularning sinergiyasi iqtisodiy samaradorlikning asosiy drayveriga aylanadi.

Ushbu nazorat shakllarining interaktiv va adaptiv xususiyatlari, ya'ni real vaqt rejimida hissiy holatlarni monitoring qilish va boshqaruv qarorlarini shunga muvofiq dinamik ravishda moslashtirish imkoniyatlari, ishchi subektlarning psixologik yukini kamaytirish hamda ularning mehnatga qoniqishini oshirish yo'lida zamonaviy iqtisodiy tizimlarda alohida ahamiyat kasb etadi; ayniqsa, bu shakllar innovasion boshqaruv yondashuvlari, shu jumladan, affektiv intellekt, neyroleadership va psixoaftiv barqarorlikni ta'minlash bo'yicha ilmiy asoslangan metodologiyalar bilan birlashtirilganida, iqtisodiy samaradorlik va ijtimoiy barqarorlikni muvozanatlashgan holda oshirish imkoniyatlarini yaratadi.

Shunday qilib, hissiy mehnatni bajarilishini nazorat qilish shakllari zamonaviy iqtisodiyotda inson kapitalining psixoaftiv komponentlarini boshqarish jarayonining strategik jihatlarini tashkil etib, ularning institusional va texnologik integratsiyasi, multidissiplinar tahlili hamda ijtimoiy-iqtisodiy samaradorlikka qaratilgan optimallashtirishlari iqtisodiy rivojlanish,

raqobatbardoshlik va barqaror mehnat munosabatlarini shakllantirishda muhim o‘rin tutadi; bularning barchasi nazorat shakllarining nazariy va amaliy jihatdan doimiy takomillashuvini, shuningdek, mehnat bozoridagi yangi psixoaffektiv muhitga moslashuvchan boshqaruv strategiyalarini ishlab chiqishni talab qiladi.

Hissiy mehnat konsepsiyasi, zamonaviy xizmat ko‘rsatish sohasi va inson resurslarini boshqarishning eng murakkab va o‘ziga xos elementlaridan biri sifatida qabul qilinadi. Ushbu termin asosida insonning ish faoliyati davomida o‘z ichki emosiylarini nazorat qilish, ularni yashirish yoki sun‘iy ravishda shakllantirish orqali tashqi ko‘rinishini muvofiqlashtirish jarayoni tushuniladi, bu esa o‘z navbatida mijozlar bilan o‘zaro munosabatlarning sifatiga va korxona iqtisodiy samaradorligiga bevosita ta‘sir ko‘rsatadi. Shuning uchun hissiy mehnatni bajarilishini baholash usullarining ilmiy asoslangan tizimlarini yaratish va takomillashtirish bugungi kunda iqtisodiyotning nafaqat xizmat ko‘rsatish sohasida, balki keng ko‘lamli ishlab chiqarish va ma‘muriy faoliyatlarda ham muhim ahamiyat kasb etmoqda.³⁶

Tahliliy nuqtai nazardan qaraganda, hissiy mehnatni baholash usullari o‘zaro bir-birini to‘ldiruvchi, biroq metodologik jihatdan har xil asosga ega bo‘lgan ikki asosiy yo‘nalishda shakllangan. Ulardan biri — subektiv, psixologik metodologiyalarga asoslangan baholash shakllari bo‘lib, ikkinchisi esa fiziologik va kognitiv indikatorlarga tayangan, iqtisodiy samaradorlikni aniqlashga qaratilgan ob‘ektiv baholash tizimlaridir. Ushbu ikkita yondashuv o‘zaro integratsiyalangan holda samarali qo‘llanilganda, hissiy mehnatning iqtisodiy natijalariga doir aniq, ilmiy asoslangan baholash imkoniyatlarini yaratadi.

Subektiv baholash usullari ichida eng ko‘p qo‘llaniladigan metod — psixometrik testlar va intervyu shaklida amalga oshiriladigan o‘z-o‘zini baholash usullari hisoblanadi. Bu yondashuv, xodimlarning o‘z his-tuyg‘ularini, stressga chidamliligini, ish vaqtida yuzaga keladigan emosional zaxiralarning darajasini baholashga mo‘ljallangan. Lekin shuni ta‘kidlash kerakki, subektiv metodlarning

³⁶ Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The Dimensionality and Consequences of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339–357.

asosiy cheklovi — bu ma'lumotlarning faqatgina ishchining o'z fikriga asoslanishi va shu sababli baholashning o'lchovlilikidan va ob'ektivlikdan mahrum bo'lishi. Shu bilan birga, ushbu metodologiya hissiy mehnatni iqtisodiy nuqtai nazardan baholashda qo'llanilganda, u ishchilarning psixologik holati va ishlab chiqarish samaradorligi o'rtasidagi murakkab, noaniq bog'liqliklarni anglashga yordam beruvchi dastlabki ma'lumotlarni beradi. Masalan, yuqori darajadagi emosional zo'riqish va stress natijasida hosil bo'ladigan mehnat unumdorligi pasayishi yoki xizmat ko'rsatish sifatining yomonlashishi kabi holatlar subektiv baholash natijalari orqali aniqlanishi mumkin.

Fiziologik va kognitiv baholash metodlari esa hissiy mehnatni o'lchashda ancha murakkab, lekin samaraliroq yondashuv sifatida qaraladi. Ushbu yondashuv asosida yurak urish tezligi, qon bosimi, ter bezlarining faolligi, yuz mushaklarining mikroharakatlari kabi fiziologik indikatorlar, shuningdek, ishchi xodimlarning diqqatini jamlash darajasi, kognitiv yuklama va qaror qabul qilish tezligi kabi kognitiv parametrlar tizimli ravishda o'lchanadi. Bu esa iqtisodiy samaradorlikni baholashda aniqroq statistik tahlillarni amalga oshirish imkonini yaratadi. Biroq, ushbu metodologiyaning murakkabligi va yuqori texnologik resurslarga bo'lgan ehtiyoji, shuningdek, ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilish jarayonlarining murakkabligi, ularning keng qo'llanilishiga cheklovlar qo'yadi.³⁷

Hissiy mehnatni baholashda uchinchi, undan ham innovasion yondashuv — sun'iy intellekt va mashina o'rganish texnologiyalaridan foydalanishdir. Zamonaviy iqtisodiyotda katta hajmdagi ma'lumotlarni tez va aniq tahlil qilish talab qilinayotgani sababli, bu texnologiyalar ishchilar tomonidan namoyon etilayotgan yuz ifodalarini, ovoz ohangini, tana tilini avtomatik ravishda qayd etish va baholash imkoniyatini beradi. Shu tariqa, insonlarning hissiy holati haqidagi ob'ektiv ma'lumotlar yig'ilib, xizmat ko'rsatish jarayonining iqtisodiy samaradorligi bilan bog'liq yangi indikatorlar ishlab chiqilmoqda. Masalan, mijozlar bilan o'zaro munosabatda bo'layotgan xodimning yuz ifodalaridagi

³⁷ Erickson, R. J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.

norozilik yoki stress belgilarini real vaqt rejimida aniqlash va unga asoslangan tezkor tahlillarni ishlab chiqish xizmat sifatini oshirishda va ishlab chiqarish jarayonini optimallashtirishda yangi imkoniyatlar yaratadi.³⁸

Shuningdek, hissiy mehnatni baholash shakllarini iqtisodiy tizimga integratsiyalash jarayonida ish samaradorligi, ishchi qoniqishi va korporativ madaniyat o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni ham hisobga olish muhimdir. Iqtisodiyotda ko'p hollarda ishchilarning hissiy holati bilan mehnat unumdorligi o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri bog'liqlik mavjudligi ta'kidlanadi, ammo ushbu bog'liqlikni aniq ko'rsatadigan va kvantitativ jihatdan o'lchaydigan baholash tizimlari yetishmaydi. Shu bois, hissiy mehnatni baholash usullarining iqtisodiy samaradorlikka ta'sirini aniqlash uchun kompleks yondashuv va ko'p o'lchovli indikatorlar tizimini yaratish zarurati paydo bo'ladi. Bu esa o'z navbatida, mehnat bozorining dinamikasini chuqurroq anglashga, mehnatni boshqarish strategiyalarini optimallashtirishga va korxonalarning raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi.

Yana bir jihat shundaki, hissiy mehnatni bajarilishining baholash shakllari, ayniqsa xizmat ko'rsatish sohasida, iqtisodiy natijalarga ijobiy ta'sir ko'rsatish bilan bir qatorda, ishchilarning ruhiy sog'lig'i va psixologik barqarorligini ta'minlashga ham xizmat qilishi lozim. Buning uchun baholash tizimlari nafaqat mehnat unumdorligini o'lchashi, balki ishchilar tomonidan sezilayotgan emosional yuklamalarni aniqlashi, ularning mehnatdagi stress darajasini va psixologik holatini baholashi kerak. Shunday bo'lganda, korxona boshqaruvi aniq, asoslangan qarorlar qabul qilib, ishchi kuchining sog'lom va samarali faoliyat yuritishini ta'minlay oladi, bu esa uzoq muddatda iqtisodiy samaradorlikni oshiradi.

Hissiy mehnatni bajarilishini baholash shakllarining amaliy qo'llanilishi o'ziga xos tizimlarni yaratishni talab qiladi, bunda iqtisodiy indikatorlar bilan psixologik va fiziologik ko'rsatkichlar integratsiyalangan holda kompleks baholash amalga oshiriladi. Shu bilan birga, ushbu tizimlar zamonaviy axborot-

³⁸ Zapf, D. (2002). Emotion Work and Psychological Well-being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237–268.

kommunikatsiya texnologiyalari yordamida avtomatlashtirilishi va real vaqt rejimida monitoringni amalga oshirishi zarur. Bu esa nafaqat korxonaning ichki ish faoliyatini optimallashtirishga, balki xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilash, mijozlar bilan munosabatlarni yanada samarali tashkil etishga ham xizmat qiladi.

Yuqorida ta'kidlangan tahliliy asosda, hissiy mehnatni bajarilishini baholashning samarali shakllari, bir tomondan, ishchilarning emosional holatini subektiv va ob'ektiv ko'rsatkichlar asosida tizimli ravishda o'lchashni, ikkinchi tomondan esa ushbu o'lchovlarni iqtisodiy samaradorlik parametrlariga integratsiyalashni talab qiladi. Buning natijasida, nafaqat ish samaradorligini oshirish, balki inson kapitalining sifatini yaxshilash, ishchi kuchining raqobatbardoshligini ta'minlash va korporativ madaniyatni rivojlantirish imkoniyatlari yuzaga keladi. Shu tariqa, hissiy mehnatni bajarilishini baholash usullarini doimiy takomillashtirish iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirishda va mehnat bozorining zamonaviy talablariga moslashishda muhim o'rin tutadi.

Nazorat savollari

1. Hissiyotlarni boshqarish shakllarining iqtisodiy samaradorlikka ta'sir mexanizmlarini tahlil qilishda, ularning qaysi komponentlari institusional-mexanik asoslar bilan bog'liq?
2. Emosional investisiyaviy boshqaruv shakli qaysi iqtisodiy ko'rsatkichlar orqali inson kapitalining nomoddiy resurslariga sarmoya kiritish samaradorligini namoyon qiladi?
3. Platforma iqtisodiyoti va gig-ishchilar sektorida nazoratga asoslangan boshqaruv shaklining qo'llanilishi qanday iqtisodiy va psixologik oqibatlarga olib kelishi mumkin?
4. Hissiy mehnatni baholashda sun'iy intellektga asoslangan usullar qaysi asosiy muammolarni yuzaga keltiradi va bu muammolar qanday etik xavf-xatarlarga bog'liq?
5. Norasmiy nazorat shakllarining iqtisodiy samaradorlikka uzoq muddatli ijobiy ta'siri qanday omillar orqali yuzaga chiqadi?

TESTLAR

1. Qaysi boshqaruv shakli hissiyotlarni boshqarish orqali ijtimoiy kapitalni rivojlantirishda bevosita rol o'ynaydi?

- A) Ko'maklashuvchi boshqaruv
- B) Nazoratga asoslangan boshqaruv
- C) Formal normativ boshqaruv
- D) Avtomatlashtirilgan monitoring

2. Affektiv intellektga asoslangan boshqaruv tizimlarining asosiy maqsadi nimani oshirishdan iborat?

- A) Ishchi subektlarning emosional ongini va ijtimoiy muloqot qobiliyatini rivojlantirish
- B) Mehnat natijalarini faqat kvantitativ o'lchovlar asosida baholash
- C) His-tuyg'ularni sun'iy tarzda bostirish
- D) Formal intizomni kuchaytirish

3. Emosional investisiya boshqaruv shaklining asosiy iqtisodiy foydasi nimada namoyon bo'ladi?

- A) Ichki motivatsiyani rag'batlantirish va mehnat unumdorligini oshirishda
- B) Raqobatni kuchaytirish uchun stressni oshirishda
- C) Nazoratni kuchaytirish va resurslarni qisqartirishda
- D) Boshqaruv xarajatlarini avtomatlashtirishda

4. Nazoratga asoslangan boshqaruv shaklining uzoq muddatli salbiy oqibatlaridan biri quyidagilardan qaysi?

- A) Psixoaaffektiv resurslarning kamayishi va stress ortishi
- B) Ishchi kuchining ichki motivatsiyasining kuchayishi
- C) Innovasion faoliyatning kengayishi
- D) Emosional chidamlilikning mustahkamlanishi

5. Strategik regulatsiya tizimi asosan qaysi darajada amalga oshiriladi?

- A) Korxona va soha darajasida institusional siyosatlar orqali
- B) Faqat individual ishchi tomonidan norasmiy tarzda
- C) Platforma algoritmlari tomonidan avtomatik
- D) Bozor raqobatiga mos ravishda o'z-o'zidan shakllanadi

6. Norasmiy nazorat shaklining asosiy ijobiy jihati nimada?

- A) Ijtimoiy me'yorlar va guruh bosimi orqali hissiy intizomni barqarorlashtirish
- B) Har doim qat'iy va rasmiy tartib asosida ishlash
- C) Emosiyalarni butunlay cheklash va bostirish
- D) Faqat sun'iy intellekt orqali amalga oshirilishi

7. Sun'iy intellekt asosidagi affektiv analizatorlar qanday imkoniyat yaratadi?

- A) Ishchi emosiyalarini real vaqt rejimida kuzatish va boshqaruv qarorlarini moslashtirish
- B) Ishchilarni jismoniy mehnatga mos tanlash
- C) His-tuyg'ularni avtomatik ravishda yo'q qilish
- D) Faqat tashqi kuzatuv asosida reaktiv choralar ko'rish

8. Subektiv baholash metodining asosiy cheklovi nima bilan bog'liq?

- A) Baholash natijalari faqat ishchining subektiv fikriga asoslanadi
- B) Juda murakkab texnologiyalar talab etadi
- C) Faqat fiziologik o'zgarishlarni aniqlay oladi
- D) Ob'ektiv statistik tahlillarni beradi

9. Fiziologik baholash metodlari orqali qanday indikatorlar o'lchanadi?

- A) Yurak urish tezligi, qon bosimi, diqqat va yuz mushaklarining harakati
- B) Faqat ish natijalari va topshiriqlar hajmi

- C) Raqamli ma'lumotlar hajmi va kodlash sifati
- D) Tashqi ko'rinish va kiyinish madaniyati

10. Hissiy mehnatni baholash tizimlarining avtomatlashtirilishi nimaga xizmat qiladi?

- A) Ishchilar psixologik holatini monitoring qilish va xizmat sifatini oshirishga
- B) Ishchilarni bir xil emosiyaga majburlashga
- C) Faqat yillik hisobot tayyorlashga
- D) Ishchilarni faqat texnik ma'lumotlar asosida tanlashga

VIII BOB. TASHKILIIY AXLOQNING MILLIY XUSUSIYATLARI

8.1. Milliy va mintaqaviy tashkiliy madaniyatlarni ajratish

Milliy tashkilotlarning tashkiliy strukturasi, o'zining tarixiy, madaniy va iqtisodiy kontekstidan kelib chiqib, juda murakkab va ko'p qirrali bo'lib, ularning tashkiliy farqlari iqtisodiy samaradorlik, boshqaruv mexanizmlari va xalqaro raqobatbardoshlik kabi omillarga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Ushbu farqlarning iqtisodiy mohiyati shundaki, har bir milliy tashkilot o'zining tashkiliy asosini shakllantirish jarayonida davlatning iqtisodiy siyosati, institusional tuzilmalari, shuningdek, milliy mehnat bozori va kapital bozorining xususiyatlarini inobatga oladi, bu esa o'z navbatida tashkilotning ichki boshqaruv tizimini, resurslarni taqsimlash usullarini hamda investisiyalarni jalb qilish mexanizmlarini belgilaydi. Shu sababli, milliy tashkilotlarning asosi tashkiliy farqlarini iqtisodiy kontekstda tahlil qilish nafaqat boshqaruv nazariyasi, balki iqtisodiy institutshunoslik va korporativ moliya nuqtai nazaridan ham katta ahamiyatga ega.

Iqtisodiy nazariyalar nuqtai nazaridan qaralganda, milliy tashkilotlarning tashkiliy farqlari ko'plab omillar orqali shakllanadi, jumladan, iqtisodiy rivojlanish darajasi, bozorning erkinligi, davlatning iqtisodiy faoliyatga aralashuv darajasi va madaniy qadriyatlar. Misol uchun, rivojlangan kapitalistik iqtisodiyotlarda tashkilotlarning tashkiliy tuzilishi ko'pincha bozor mexanizmlari va erkin raqobatga asoslangan bo'lsa-da, rivojlanayotgan mamlakatlarda ko'plab tashkilotlar davlat tomonidan nazorat qilinadigan, ijtimoiy-iqtisodiy maqsadlar bilan bog'langan markazlashtirilgan boshqaruv shakllariga ega bo'ladi. Bu holat o'z navbatida tashkilotning moliyaviy barqarorligi, resurslar samarali taqsimlanishi va innovatsiyalarni joriy etish imkoniyatlariga ta'sir qiluvchi omil sifatida ko'riladi.

Shuningdek, milliy tashkilotlarning asosi tashkiliy farqlari institutlararo munosabatlarda, ya'ni davlat institutlari, moliyaviy institutlar va xususiy sektor o'rtasidagi o'zaro ta'sir doirasida yuzaga keladi. Masalan, Germaniya kabi

davlatlarda ko'p darajali boshqaruv tizimi va korporativ boshqaruv modeli iqtisodiy barqarorlik va uzoq muddatli investisiya loyihalarini moliyalashtirishda muhim rol o'ynasa, Amerika Qo'shma Shtatlarida esa aksiyadorlar manfaatlariga yo'naltirilgan boshqaruv tizimi ko'proq qisqa muddatli moliyaviy natijalarga qaratilganligi bilan farqlanadi. Bu farqlar milliy tashkilotlarning tashkiliy tuzilmasida o'z aksini topib, ularning strategik qarorlar qabul qilish jarayonlari, risklarni boshqarish usullari va bozor o'zgarishlariga moslashuvchanlik darajasini belgilaydi.

Tashkiliy farqlarning iqtisodiy tahlilida, shuningdek, tashkilotlarning ichki boshqaruv mexanizmlaridagi nazorat tizimlari, rahbariyat va xodimlar o'rtasidagi vakolat taqsimoti, shuningdek, qaror qabul qilish jarayonlarining markazlashganligi yoki markazlashtirilmaganligi ham katta ahamiyat kasb etadi. Ayrim milliy tashkilotlarda markazlashtirilgan boshqaruv tizimi resurslarning qat'iy nazorat qilinishini ta'minlab, moliyaviy oqimlarning izchilligini oshirsa, boshqalarida esa ko'proq vakolatlar tarmoq shaklida taqsimlanib, innovasion faoliyatni rag'batlantiradi. Bu ikki turdagi tashkiliy yondashuvning iqtisodiy samaradorlikka ta'siri o'rganilganda, ular o'zaro iqtisodiy sharoitlar, bozor talablari va xalqaro raqobat muhiti bilan chambarchas bog'liq ekanligi aniqlanadi.

Milliy tashkilotlarning tashkiliy farqlarini shakllantiruvchi yana bir muhim omil sifatida korporativ madaniyat va etika tizimlarini ko'rsatish mumkin. Ekonomik institutlar va boshqaruv nazariyalari asosida tahlil qilinganda, korporativ madaniyat milliy iqtisodiyotning institusional o'ziga xosliklariga mos ravishda shakllanadi, bu esa o'z navbatida tashkilotlarda qaror qabul qilishning kechikish darajasi, ishchi muhitining ijobiy yoki salbiy xususiyatlari va tashkilot samaradorligiga ta'sir qiluvchi xulq-atvor modellari bilan bog'liq. Masalan, Yaponiya kabi kollektivism va uzoq muddatli rejalashtirishga asoslangan madaniyatga ega davlatlarda tashkilotlar tashkiliy jihatdan ko'proq qat'iy iyerarxik tizimga ega bo'lib, bu esa ularning iqtisodiy barqarorligini ta'minlashda muhim ahamiyatga ega bo'lsa, G'arbiy Yevropa mamlakatlarida individualizm va bozor erkinligi ustunligi natijasida ko'proq fleksibil boshqaruv modellari keng tarqalgan.

Tashkiliy farqlarning iqtisodiy samaradorlikka ta'sirini chuqur o'rganish jarayonida, milliy tashkilotlarning moliyaviy boshqaruvi, xususan, kapital taqsimoti va investision faoliyatining tartibga solinishi alohida e'tiborga molikdir. Shuni ta'kidlash lozimki, rivojlangan mamlakatlarda moliyaviy resurslarga erkin kirish imkoniyatlari tashkilotlarning tashkiliy moslashuvchanligini oshirsa, rivojlanayotgan iqtisodiyotlarda kapital bozorining cheklovlari va bank tizimidagi markazlashuv tashkilotlarning qaror qabul qilish jarayonlarini cheklaydi va bu esa tashkiliy farqlarning yanada keskinlashishiga olib keladi. Natijada, milliy tashkilotlarning iqtisodiy o'sish sur'atlari va global raqobatga tayyorlik darajasi ularning tashkiliy asosining iqtisodiy samaradorligi bilan to'g'ridan-to'g'ri bog'liq bo'ladi.

Ushbu murakkab va ko'p qatlamli tahlil natijasida, milliy tashkilotlarning asosi tashkiliy farqlarini iqtisodiy nuqtai nazardan o'rganish — boshqaruv usullarining dinamikasi, moliyaviy resurslarning taqsimlanishi, madaniy-iqtisodiy omillar va global bozor talablariga moslashuvchanlik kabi omillarni o'zaro muvofiqlashtirishni talab qiluvchi murakkab jarayon sifatida namoyon bo'ladi. Shu sababli, iqtisodiy institutshunoslik, korporativ moliya va boshqaruv nazariyalarining integratsiyalashgan yondashuvlari asosida milliy tashkilotlarning tashkiliy farqlarini tizimli ravishda tahlil qilish zamonaviy iqtisodiyotning global muammolarini yechishda hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Milliy va mintaqaviy tashkiliy madaniyatlarni ajratish muammosi, zamonaviy iqtisodiy fanlarda, ayniqsa institusional iqtisodiyot, korporativ boshqaruv nazariyasi va transmilliy kompaniyalar faoliyatining tahliliga asoslangan xalqaro menejment sohalarida dolzarb metodologik va analitik masalalardan biri bo'lib qolmoqda; zero, ushbu kategoriyalar o'rtasidagi strukturaviy tafovutlar faqat tashkiliy kommunikatsiya yoki boshqaruv yondashuvlaridagi estetik farqlarda emas, balki iqtisodiy qaror qabul qilish me'yoriy doiralari, resurslarni taqsimlash mexanizmlari, motivasion arxitektura va transasion xarajatlarning turli darajadagi shakllanishida ham o'zining tub mohiyatini namoyon etadi. Mazkur nuqtayi nazardan, milliy va mintaqaviy

tashkiliy madaniyatlarni ajratish faqat geosiyosiy yoki etnik chegaralarga asoslanmasligi, balki iqtisodiy tizimlar, ijtimoiy institutlar va institusional xotiraning o‘zaro ta’siri asosida shakllangan, chuqur va ko‘p qatlamli tashkiliy fenomen sifatida tadqiq etilishi zarur.



ESLAB QOLING !

Joan Toronto -milliy va mintaqaviy tashkiliy axloqning farqlash nazariyasini o‘rgangan buyuk olima hissoylanib, dastlabki tadqiqot metodlarini ishlab chiqqan.

Milliy tashkiliy madaniyat tushunchasi, ko‘p hollarda, davlat chegaralari doirasida shakllangan, tarixiy, ijtimoiy va iqtisodiy jarayonlar ta’sirida rivojlangan va xalq sifatida kollektiv institusional tajriba orqali tarkib topgan tashkiliy normalar, qadriyatlar va xatti-harakatlar tizimi sifatida talqin qilinadi; bu tizim esa o‘z navbatida korxonalarning strategik yurituv yondashuvlariga, ichki boshqaruv iyerarxiyasiga va tashqi bozor bilan aloqalarni qurish uslublariga asosiy ta’sir ko‘rsatuvchi iqtisodiy mexanizm sifatida namoyon bo‘ladi. Aksincha, mintaqaviy tashkiliy madaniyat esa, biror milliy hudud doirasida emas, balki transmilliy yoki transchegaraviy iqtisodiy mintaqalarda — masalan, Yevropa Ittifoqi, ASEAN yoki NAFTA hududlarida — o‘zaro iqtisodiy integratsiyalashuv, institusional yaqinlashuv va madaniy sintez natijasida yuzaga kelgan gibrid boshqaruv tizimlari orqali shakllanadi; bu esa uni yanada moslashuvchan, lekin o‘zligidan ancha murakkab va barqaror emas shaklga olib keladi.

Ushbu ikki tushunchaning farqlanish mezonlari chuqur institusional analizga asoslangan bo‘lib, ularning eng asosiy tafovut nuqtasi — iqtisodiy ijtimoiylashtirish darajasida, ya’ni mehnat bozori munosabatlaridan tortib, byurokratik apparatning qaror qabul qilish tizimigacha bo‘lgan institusional strukturaviy konfiguratsiyada ko‘zga tashlanadi. Masalan, milliy tashkiliy madaniyatda xodimlar va menejment o‘rtasidagi ijtimoiy shartnomalar ko‘proq tarixiy an’analar, mahalliy mehnat etikasiga asoslangan bo‘lsa, mintaqaviy

darajada ushbu munosabatlar ko‘proq umumlashgan standartlar, xalqaro normativlar va institusional uyg‘unlik (institutional isomorphism) tamoyillari asosida shakllanadi. Natijada, milliy kontekstda tashkiliy madaniyat — ichki institusional muvozanatni ta‘minlash vositasi bo‘lsa, mintaqaviy kontekstda u ko‘proq tashqi koordinatsiyani soddalashtirish va institusional diversifikatsiyani boshqarish instrumenti vazifasini bajaradi.

Shuningdek, milliy va mintaqaviy tashkiliy madaniyatlarni farqlovchi yana bir chuqur indikator — bu risqga nisbatan kollektiv yondashuv va vaqtga bo‘lgan institusional intuisiyadir: ya’ni, masalan, yapon milliy tashkiliy madaniyatida uzoq muddatli istiqbolga asoslangan, xavflarni sekin va konservativ usullar bilan boshqarishga intiluvchi tizim shakllangan bo‘lsa, Yevropa mintaqaviy korporativ tuzilmalarida risqni diversifikatsiyalash va vaqtning funksional optimallashtirish orqali samaradorlikka erishishga qaratilgan universal yondashuvlar ko‘proq afzallik kasb etadi; bu esa, o‘z navbatida, kapitalni jalb qilish mexanizmlarida, tashkiliy innovatsiyalarni joriy etishda va inson kapitali bilan ishlashda tamoman turli iqtisodiy natijalarga olib keladi.

Mazkur tushunchalar orasidagi chegaralarni aniqlash jarayonida, tashkiliy madaniyatni “yumshoq institusiya” (soft institution) sifatida talqin qiluvchi yondashuvlar ayniqsa ahamiyatlidir, chunki ular orqali korxona yoki tashkilot ichida mehnat aloqalari, rasmiy va norasmiy boshqaruv usullari, motivasion tizimlar va nazorat mexanizmlarining qanday shakllanishini tahlil qilish mumkin bo‘ladi; bu esa, o‘z navbatida, iqtisodiy samaradorlikni tushuntirishda rasmiy institusional o‘zgarishlardan tashqari, norasmiy (yashirin) institutlarning qanday rol o‘ynayotganini aniqlash imkonini beradi. Shu jihatdan, milliy tashkiliy madaniyatlar ko‘proq mustahkam, normativ jihatdan yopiq, o‘zgarishga nisbatan inert bo‘lsa, mintaqaviy madaniyatlar ko‘proq normativ jihatdan ochiq, kross-institusional ta’sirlarga moslasha oluvchi va ko‘p darajali boshqaruv tizimlari bilan integratsiyalashgan bo‘ladi.

Boshqa tomondan, tashkilot ichida qaror qabul qilish jarayoni va u orqali resurslarni taqsimlash, vakolatni delegatsiya qilish, tashqi sharoitlarga adaptatsiya

qilish kabi boshqaruv komponentlari ham milliy va mintaqaviy madaniyatlarda tamoman farqli asoslarda quriladi: milliy tashkilotlarda bu jarayonlar ko‘pincha ijtimoiy iyerarxiya va madaniy identifikatsiyaga asoslanib vertikal shaklda rivojlansa, mintaqaviy birliklarda esa ushbu jarayonlar ko‘proq horizontal, kooperativ va tranzitiv strukturalar orqali tashkil etiladi, bu esa resurslarning aylanish tezligi, strategik transformatsiya quvvati va innovasion jarayonlarga kirishish tezligiga bevosita ta’sir etadi. Shuning uchun, milliy tashkiliy madaniyatlar ko‘proq barqarorlikni ta’minlovchi faktor sifatida qaralsa, mintaqaviy tashkiliy madaniyatlar esa moslashuvchanlik va strategik o‘zgaruvchanlikni ta’minlovchi kuch sifatida qaraladi.

Milliy va mintaqaviy tashkiliy madaniyatlarni ajratish, oddiy sosiologik farqlash emas, balki bu — iqtisodiy institutlar arxitekturasining chuqur qatlamlarini, mehnat bozorining normativ strukturasini, boshqaruv tizimlarining ijtimoiy funksionalligini va korxona ichki strategiyalarining ko‘lamini tushunishga xizmat qiluvchi murakkab analitik chizmadir; bu esa o‘z navbatida har bir korporativ birlik uchun, ayniqsa transmilliy faoliyat yurituvchi kompaniyalar uchun strategik va operasion darajadagi boshqaruv qarorlarini lokal va mintaqaviy kontekstda optimallashtirishga xizmat qiluvchi metodologik asoslardandir.

8.2. G‘arbiy Yevropa tashkilotlaridagi tashkiliy ahloq. Tashkiliy axloqning Amerika hamda Osiyo modeli

Bugungi kunda AQSHda faoliyat yuritayotgan korporatsiyalar va tashkilotlarda tashkiliy axloqning o‘ziga xos xususiyatlari va ularning tashkilot muvaffaqiyati hamda xodimlarning ish samaradorligiga ta’siri haqida so‘z yuritilayotganda, avvalo tashkilot ichidagi individual va guruhiiy munosabatlarning murakkabligi hamda ularning ijtimoiy-psixologik omillar bilan chambarchas bog‘liqligini inobatga olish zarur bo‘ladi, chunki tashkiliy axloq nafaqat ish joyida yuz beradigan me’yoriy va axloqiy qadriyatlar tizimini, balki xodimlarning o‘zaro munosabatlari, rahbarlarning boshqaruv uslubi hamda tashkilot madaniyati orqali shakllanadigan ijtimoiy muhitni ham o‘z ichiga oladi. Shu jihatdan qaraganda,

AQSH tashkilotlarida tashkiliy axloqning eng muhim xususiyati shundaki, u o'zining zamonaviy yondashuvlari, xususan, Mak-Gregorning "X" va "Y" nazariyasi hamda Herzbergning ikki omilli motivatsiya nazariyasi bilan birgalikda, xodimlarning ichki va tashqi motivatsiyasini uyg'unlashtirishga qaratilgan bo'lib, bu esa tashkilot ichida ishonch, o'zaro hurmat, hamkorlik va mas'uliyat hissini oshirishga xizmat qiladi.

Mak-Gregor tomonidan ilgari surilgan nazariyada, rahbarlar o'z xodimlarini boshqarish usullarini ikki xil asosiy model – "X" va "Y" uslubi orqali tavsiflashadi, bunda "X" nazariyasi xodimlarni asosiy qilib nazorat va majburiyat orqali boshqarishni ta'kidlagan bo'lsa, "Y" nazariyasi esa insonlarni tabiatan mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga moyil, ishni yaratgan va unga nisbatan qiziqishi bor, deb hisoblaydi; shuning uchun ham, AQSHdagi ilg'or tashkilotlarda aynan "Y" nazariyasiga tayangan boshqaruv usullari keng qo'llanilib, ular xodimlarning ijodkorlik va tashabbuskorligini rag'batlantirish, o'z fikrlarini erkin ifoda etishlari uchun qulay muhit yaratishga intilishadi. Shu bilan birga, Herzbergning ikki omilli nazariyasi ham AQSH tashkilotlarida tashkiliy axloqni shakllantirishda muhim o'rin tutadi, chunki u ushbu nazariyada mehnat faoliyatidagi motivatsiya va g'azab omillarini aniq ajratib ko'rsatib, rahbarlarga xodimlarning ishga bo'lgan munosabatini yaxshilash yo'llarini taklif qiladi: masalan, motivasion omillar sifatida erkinlik, e'tirof etish, ishning mazmuni va shaxsiy o'sish imkoniyatlari ko'rsatilgan bo'lsa, g'azab omillari sifatida ish sharoitlari, rahbar bilan munosabatlar va ish xavfsizligi kabilar mavjud.

Shu nuqtai nazardan qaralganda, AQSH tashkilotlarida tashkiliy axloqning shakllanishi nafaqat formal tartib-qoidalar va ish jarayonlariga rioya qilishni, balki xodimlarning tashkilot ichida o'zini qadrli his qilishi, boshqaruv uslubining insonparvarligi va psixologik jihatdan to'g'ri tashkil etilishi, shuningdek, motivasion omillarni samarali qo'llash orqali ish jarayoniga ijobiy hissalar kiritishni anglatadi; aynan mana shu yondashuvlar natijasida xodimlarning o'zaro hamkorligi va jamoaviy ruhiyatining mustahkamlanishi, tashkilot ichidagi ishonch tizimining barqarorligi hamda ish unumdorligining sezilarli darajada oshishi

amalgama oshadi. Shu bois, AQSH tashkilotlarida tashkiliy axloqni rivojlantirishning eng muhim omillari sifatida boshqaruvning demokratik va transformasion uslublaridan foydalanish, xodimlarni ish jarayoniga jalb qilish darajasini oshirish hamda ish joyida hurmat va adolat prinsiplarini ta'minlash ko'riladi.

Zamonaviy AQSH tashkilotlarida tashkiliy axloqni rivojlantirishda eng katta rolni o'ynaydigan omillardan yana biri, tashkilot ichida yuzaga keladigan ijtimoiy muhit va u bilan bog'liq psixologik xavfsizlik tamoyillari hisoblanadi; ya'ni xodimlar o'z fikrlarini erkin va xavfsiz ifoda eta olishlari, tanqidiy va konstruktiv mulohazalarni erkin bildirishi, shuningdek, har qanday qarama-qarshiliklar va kelishmovchiliklarni ochiqchasiga muhokama qilish imkoniyatiga ega bo'lishi tashkilotning umumiy axloqiy holatini sezilarli darajada yaxshilaydi. Ana shunday ijtimoiy muhitni yaratishda Mak-Gregorning "Y" nazariyasi asosida shakllangan boshqaruv usullari ayniqsa muhim ahamiyat kasb etadi, chunki bu yondashuvda rahbarlar o'z xodimlarini faqat majburiyat va intizom vositasi sifatida emas, balki ular ijodkor, tashabbuskor va o'z ishining egasi sifatida ko'radilar, bu esa o'z navbatida, xodimlarda o'ziga bo'lgan ishonchni, mas'uliyatni va ishga sadoqatni oshirishga olib keladi. Shu tariqa, tashkilotda ishlaydigan har bir xodimning o'z shaxsiy qadriyatlari, motivatsiyasi va ehtiyojlarini inobatga olgan holda boshqaruv jarayonini tashkil qilish, nafaqat ularning samaradorligini oshiradi, balki tashkilotning ijtimoiy axloqiy muhitini mustahkamlaydi.

Bundan tashqari, Herzbergning ikki omilli nazariyasi AQSH korxonalarida ish sharoitlarini, xodimlarning maosh va ijtimoiy kafolatlarini emas, balki ularning ish mazmuni, o'zini rivojlantirish imkoniyatlari va ishdagi erkinlik darajasini yaxshilashga urg'u berish lozimligini ko'rsatadi. Bu esa o'z navbatida, tashkiliy axloqning fundamental elementlaridan biri — xodimlarning o'z ishlariga nisbatan ijobiy munosabatini shakllantirishda, ularning professional o'sishiga yordam berishda va tashkilotga sodiqligini oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi. Shu nuqtai nazardan, AQSHda ko'plab yirik tashkilotlar, ayniqsa texnologik va innovasion sektorlarda, o'z ishchi kuchining ehtiyojlarini chuqur o'rganib chiqib, ularni rag'batlantirish va qo'llab-quvvatlash tizimini yaratishga katta e'tibor

qaratadilar, bunda boshqaruvchilarning vazifasi faqat topshiriqlarni bajarishni nazorat qilish emas, balki xodimlarning ruhiy holatini va motivatsiyasini yaxshilashga qaratilgan innovasion usullarni joriy etishdan iborat bo'ladi.

Shuningdek, AQSH tashkilotlarida tashkiliy axloqning murakkabligiga sabab bo'luvchi yana bir omil, ularning ko'p millatli va madaniyatlararo jamoalar bilan ishlash zaruriyati hisoblanadi. Turli madaniyat va qadriyatlar asosida shakllangan xodimlar guruhi ichida axloqiy normalar va ish etikasini uyg'unlashtirish, tashkilotning umumiy maqsad va qadriyatlari doirasida birlashtirish nafaqat murakkab, balki juda sezgir jarayon bo'lib, bunday muhitda rahbarlarning Mak-Gregor va Herzberg nazariyalari asosida shakllangan yondashuvlari yanada muhim ahamiyat kasb etadi. Ayniqsa, "Y" nazariyasiga asoslangan demokratik boshqaruv uslubi va Herzbergning motivasion omillariga urg'u berish, tashkilotda shaffoflik, ochiqlik va o'zaro hurmatni rivojlantirishga xizmat qilib, ko'p madaniyatli muhitdagi muvozanatni ta'minlaydi. Shu bois, AQSHda tashkilotlarda tashkiliy axloqni rivojlantirishda faqat nazariy bilimlar emas, balki amaliy ko'nikmalar, psixologik bilimlar va madaniyatlararo kommunikatsiya ko'nikmalarini ham doimiy ravishda oshirib borish zarur.

Yana bir jihat, AQSH korxonalarida tashkiliy axloqni boshqarishda texnologik innovatsiyalar va raqamli transformatsiya jarayonlari ham sezilarli o'rin tutadi; texnologiya va raqamli vositalar yordamida xodimlarning ish jarayoni monitoringi, samaradorligini baholash, shuningdek, ularning farovonligini nazorat qilish imkoniyati kengaymoqda. Biroq, bunday imkoniyatlar ishlatilganda, xodimlarning shaxsiy hayoti va maxfiyligini hurmat qilish, axloqiy chegaralarni saqlashga doimiy e'tibor qaratish muhimdir, chunki noto'g'ri boshqaruv usullari tashkilot ichida ishonchsizlik va motivatsiya pasayishiga olib kelishi mumkin. Shu ma'noda, Mak-Gregor va Herzbergning nazariy yondashuvlari asosida, boshqaruvning insonparvarlik tamoyillari bilan uyg'unlashgan yondashuvlari texnologiyalarni to'g'ri va samarali qo'llashda muhim rol o'ynaydi.

Natijada, AQSH tashkilotlarida tashkiliy axloqning shakllanishi va rivojlanishi nafaqat qadriyatlar tizimi va boshqaruv yondashuvlari, balki

zamonaviy texnologiyalar, ko'p madaniyatli jamoalar bilan ishlash tajribasi va inson resurslarini chuqur o'rganishga asoslangan murakkab va ko'p qirrali jarayon hisoblanadi. Bunday jarayonning samarali amalga oshirilishi uchun Mak-Gregorning "Y" nazariyasi hamda Herzbergning ikki omilli motivatsiya nazariyalarini amaliyotga muvaffaqiyatli tatbiq etish, tashkilot ichida psixologik xavfsizlikni ta'minlash, ishchilarning o'zini qadrlashini oshirish va demokratik boshqaruv tamoyillarini rivojlantirish ustuvor vazifa hisoblanadi. Faqat shu tarzda AQSH tashkilotlari nafaqat o'z raqobatbardoshligini mustahkamlab, balki xodimlarning farovonligi va tashkilotning ijtimoiy mas'uliyatini ta'minlashga ham erishadilar.

Yaponiya tashkilotlarida tashkiliy axloq, ularning o'ziga xos ijtimoiy va madaniy konteksti bilan chambarchas bog'liq bo'lib, bu tizimda boshqaruv va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarning o'ziga xosligi ayniqsa yapon olimlari tomonidan keng o'rganilgan va tahlil qilingan, chunki ular bu jarayonni nafaqat iqtisodiy samaradorlik, balki ijtimoiy uyg'unlik va ma'naviy qadriyatlar asosida baholaydilar; xususan, mashhur yapon tadqiqotchisi Masaru Ibuka va Teruo Kurosaki kabi olimlar boshqaruv nazariyalarini milliy madaniyat nuqtai nazaridan o'rganib, yapon tashkilotlarida ko'plab amerikalik olimlar tomonidan ilgari surilgan individualistik yondashuvlarga qarama-qarshi, ko'proq guruhiiy ish faoliyati va hamjihatlik tamoyillariga asoslangan boshqaruv modelini ilgari surganlar. Ularning fikricha, yapon tashkilotlarida tashkiliy axloq faqatgina xodimlarning mehnat faoliyatiga bo'lgan motivatsiyasi emas, balki o'zaro hurmat, uzoq muddatli ishonch va guruh a'zolari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik orqali shakllanadigan muhim ijtimoiy mexanizmdir, bu esa ish joyida faqat texnik yoki iqtisodiy ko'rsatkichlardan ko'ra ko'proq insoniy va madaniy omillarni inobatga olishni talab qiladi. Shuningdek, yapon olimlari ishchilarni boshqarishda o'zaro hurmat, hamjihatlik va uzviylik kabi qadriyatlarni asosiy tamoyil sifatida ko'rsatib, boshqaruv jarayonida qat'iy va rasmiy buyruq berish usullaridan ko'ra, maslahatlasha boshqaruv va jamoaviy qaror qabul qilish jarayonlarini afzal ko'rishadi, bu esa tashkilot ichida xodimlarning o'zini hurmat qilinadigan,

eshitiladigan va tashkilot maqsadlariga haqiqiy hissa qo'shayotgan his qilishlarini ta'minlaydi.

ESLAB QOLING!



Masarou Ibuka-yapon tashkiliy xulqini zamonaviy bosqichga olib chiqqan olim, yaponiyaning zamonaviy xodimlar va rahbar xulq atvori munosabatlari me'zoni muallifi.

Shu boisdan, yapon olimlari tashkiliy axloqni boshqaruvning nafaqat iqtisodiy samaradorligini oshirish vositasi, balki ijtimoiy uyg'unlikni saqlash, hamda xodimlarning ruhiy va ijtimoiy farovonligini ta'minlash uchun zarur bo'lgan murakkab ijtimoiy mexanizm sifatida ko'radilar, bu esa tashkilotning uzoq muddatli barqarorligi va yuqori samaradorligini ta'minlashga yordam beradi. Natijada, yapon tashkilotlarida tashkiliy axloqni shakllantirishda faqat boshqaruvchilarning nazorati yoki individual motivatsiyadan ko'ra, guruhning ichki muvozanati, xodimlar o'rtasidagi o'zaro mas'uliyat va boshqaruv jarayonida qatnashish kabi omillar juda katta ahamiyat kasb etadi, bu esa aynan yapon boshqaruv falsafasining muhim jihatlari sifatida xalqaro miqyosda e'tirof etilgan.

Yaponiya tashkilotlarida tashkiliy axloqning o'ziga xos xususiyatlarini yanada chuqurroq tahlil qilganda, aniqlanishicha, bu tizimning tub ildizlari an'anaviy yapon madaniyatida mujassamlashgan guruhiy ong, kollektiv mas'uliyat va uzoq muddatli munosabatlarga bo'lgan e'tiborda yotadi, bu esa ayniqsa yapon boshqaruv nazariyotchilari, jumladan, Eiji Toyoda va Noboru Yoshimura kabi mutaxassislar tomonidan keng o'rganilgan. Ularning ta'kidlashicha, yapon tashkilotlarida tashkiliy axloqning samarali shakllanishi nafaqat tashkilotning ichki siyosatiga bog'liq, balki kengroq ijtimoiy-madaniy kontekstda yuzaga keladigan o'zaro ishonch va ijtimoiy nizomlar tizimidan ajralmasdir. Shuningdek, bunday axloqiy muhitda xodimlarning o'zaro hurmat qilishlari, bir-birining nuqtai nazarlarini tinglashlari, va tashkilot manfaatlariga hamroh bo'lishlari birlamchi o'rinda turadi. Bu jarayon, o'z navbatida, boshqaruvchilarga jamoaning keng

qatlamlari bilan samarali muloqot qilish, shaffof va murosaga asoslangan qarorlar qabul qilish imkonini beradi, natijada tashkilotda ichki muvozanat saqlanib qoladi va boshqaruv jarayoni yanada barqaror tus oladi. Yapon olimlari nazarida, aynan shu o'ziga xos ijtimoiy sharoit tufayli, yapon tashkilotlarida xodimlarning mehnatga bo'lgan motivatsiyasi faqat shaxsiy manfaatlardan kelib chiqmay, balki guruhdagi o'z o'rnini va mas'uliyatini anglash, hamda tashkilot oldidagi umumiy burchni bajarishga intilish orqali shakllanadi. Bu esa, o'z navbatida, xodimlar o'rtasidagi munosabatlarning faqat ish joyi doirasida emas, balki tashqaridagi ijtimoiy hayotda ham mustahkamlanishini ta'minlaydi.

Bundan tashqari, yapon boshqaruv tizimida "ringi-seido" yoki "majlislar orqali qaror qabul qilish" kabi konseptiyalar mavjud bo'lib, ular tashkilot ichidagi axloqiy muhitning yana bir muhim ustuni hisoblanadi. Ushbu tizimda har bir xodim qaror qabul qilish jarayonida o'z fikrini erkin ifoda eta oladi va bu fikrlar har tomonlama muhokama qilinadi, natijada esa qarorlar har bir qatlamdagi xodimlarning roziligiga asoslanadi. Bu esa, o'z navbatida, nafaqat qarorlarning sifatini oshiradi, balki xodimlarning tashkilotga sadoqati va motivatsiyasini ham mustahkamlaydi. Shuningdek, yapon tashkilotlarida boshqaruvning "ho-ren-so" (報連相 — hisobot berish, bog'lanish va maslahatlashish) tizimi ham keng tarqalgan bo'lib, bu tizim axloqiy tamoyillarga qat'iy amal qilish va xodimlar o'rtasida doimiy muloqotni ta'minlashga xizmat qiladi. Bu mexanizmlar yordamida tashkilotda har bir a'zoning o'z vazifasini mukammal bajarishi, shuningdek, tashkilotning umumiy maqsadlariga sodiqligi ta'minlanadi.

Shuningdek, yapon olimlari tashkiliy axloqning barqarorligini ta'minlashda "kaizen" (doimiy takomillashtirish) falsafasining muhim o'rinni egallashini ham alohida ta'kidlaydilar. Ushbu falsafa tashkilot ichida faqat texnik yoki jarayonlarni yaxshilashga qaratilmagan bo'lib, balki xodimlarning o'z ishiga bo'lgan mas'uliyatini oshirish, bir-birini qo'llab-quvvatlash, va boshqaruv jarayonlarini ham doimiy takomillashtirishga undaydi.

Tashkiliy axloq nafaqat boshqaruv jarayonining sifati, balki xodimlarning ishdan qoniqishi va ularning ruhiy-madaniy farovonligining kafolati sifatida ham

namoyon bo‘ladi. Bu esa yapon tashkilotlarini nafaqat ichki darajada mustahkam, balki global raqobat maydonida ham muvaffaqiyatli qiluvchi asosiy omillardan biri hisoblanadi.

Yapon olimlari tomonidan ishlab chiqilgan boshqaruv nazariyalari va amaliyotlari, shuningdek, ularning milliy madaniyatga chuqur bog‘liqligi tufayli, tashkiliy axloq nafaqat tashkilotning ichki muhitida o‘z ifodasini topadi, balki kengroq ijtimoiy va madaniy kontekstda ham o‘zining ijobiy natijalarini ko‘rsatadi. Bu esa, o‘z navbatida, Yaponiya kompaniyalarining uzoq muddatli barqarorligi, ishchilarining yuqori ma‘naviy madaniy darajasi va tashkilot ichidagi uyg‘unlikning mustahkamlanishiga xizmat qiladi. Shu nuqtai nazardan qaraganda, yapon boshqaruv nazariyotchilarining ilmiy izlanishlari, ayniqsa tashkiliy axloq sohasidagi yondashuvlari, dunyo boshqaruv maktablari uchun muhim tajriba manbai bo‘lib xizmat qiladi.

8.3. Turli tashkiliy madaniyatlar vakillari aloqalaridagi muammolar

Zamonaviy globallashtirilgan iqtisodiyot sharoitida transmilliy korporatsiyalar, regional kooperatsiyalar va xalqaro boshqaruv birliklari faoliyatining tobora integratsiyalashuvi natijasida turli tashkiliy madaniyatlar vakillari o‘rtasidagi institusional, kommunikativ va kognitiv tafovutlarga asoslangan muammolar, faqat lingvistik yoki ijtimoiy tafovutlardan kelib chiqadigan hodisa sifatida emas, balki chuqur iqtisodiy va boshqaruviy strukturaviy nomuvofiqliklar natijasida vujudga keladigan kompleks institusional dissonans sifatida tahlil qilinishi zarur bo‘lib qolmoqda. Bunday kontekstdagi muammolar — nafaqat aloqaning semantik samaradorligini izdan chiqaruvchi, balki tashkiliy qarorlar qabul qilish jarayoniga bevosita xalaqit beruvchi, resurslarni noto‘g‘ri taqsimlashga olib keluvchi va oxir-oqibatda korporativ samaradorlikni pasaytiruvchi endogen omil sifatida talqin qilinadi; ayniqsa bu holat xorijiy investisiyalarni jalb qilish, strategik alyanslarni tashkil etish va yetkazib beruvchilar zanjirini shakllantirish kabi yuqori darajadagi kooperativ faoliyatda yanada yaqqolroq ko‘zga tashlanadi.

Tashkiliy madaniyatlararo muammolarning klassifikatsiyasi doirasida, ularning birinchi asosiy turi sifatida **normativ-diskursiv tafovutlarni** ko'rsatish mumkin bo'lib, bunda turli tashkiliy madaniyatlar vakillari o'rtasidagi aloqa muammolari asosiy qarashlar, iqtisodiy qadriyatlar va kommunikativ kontekstlar farqlanishi tufayli yuzaga keladi. Masalan, yuqori kontekstli madaniyatlarga (masalan, Yaponiya yoki Koreya) xos bo'lgan bilvosita va implicitiyaga asoslangan aloqa shakllari, past kontekstli madaniyatlarga (AQSH, Germaniya) xos bo'lgan to'g'ridan-to'g'ri va eksplisit ifoda usullari bilan to'qnash kelganda, tashkilotlararo strategik muvofiqlashuvda sezilarli semantik nomuvofiqliklar, noto'g'ri interpretatsiya holatlari va ko'p hollarda noto'g'ri strategik xulosalarning shakllanishiga olib keladi; bu esa iqtisodiy tranzasion xarajatlarni oshiradi, qaror qabul qilishda kechikishlar keltirib chiqaradi va kapital samaradorligini pasaytiradi.

Ikkinchi muammo turi — bu **boshqaruv-iyerarxik nomuvofiqliklar**, ya'ni turli tashkiliy madaniyatlarda rahbariyat va xodimlar o'rtasidagi vakolat, javobgarlik va tashabbus munosabatlariga nisbatan shakllangan institusional kognisiyalar orasidagi tafovutdir. Masalan, Skandinaviya davlatlaridagi gorizontal va egalitar

boshqaruv modellari bilan Yaqin Sharq yoki Osiyo mamlakatlaridagi vertikal, paternalistik boshqaruv paradigmalari bir-biri bilan aloqa qilgan hollarda, vakolat taqsimoti, strategik tashabbus ko'rsatish va xodimlarning mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatlari mutlaqo turlicha talqin qilinadi, bu esa loyiha boshqaruvida, hamkorlik asosidagi innovasion faoliyatda va strategik qo'shma investisiyalar doirasidagi muvofiqlashuvda sezilarli iqtisodiy samaradorlik yo'qotishlariga sabab bo'ladi.

Uchinchi va ayniqsa dolzarb bo'lgan muammo turi — bu **vaqt va riskni iqtisodiy qamrovda tushunishga oid institusional nomuvofiqliklar**, ya'ni vaqtga nisbatan tashkilot ichidagi strategik qarashlar va riskni boshqarish uslublaridagi madaniy determinatsiyalarni anglatadi. Qisqa muddatli rentabellikka yo'naltirilgan AQSH korporativ madaniyati bilan uzoq muddatli barqarorlikni

afzal ko‘ruvchi G‘arbiy Yevropa yoki Sharqiy Osiyo iqtisodiy birliklari o‘rtasida korporativ strategiyalarni muvofiqlashtirish jarayonida yuzaga keladigan asosiy to‘siqlar — bu strategik rejalashtirishdagi dissonans, investision risklarni baholashdagi tafovutlar va likvidlikka nisbatan ehtiyotkorlik darajasidagi o‘zgarishlardir. Bunday tafovutlar, ayniqsa birgalikdagi venchur kapitali loyihalari, texnologik transferlar yoki qo‘shma korxonalar tashkil etishda sezilarli darajada konfliktga olib keladi, chunki har bir taraf iqtisodiy foyda vaqt doirasini mutlaqo turlicha baholaydi.

To‘rtinchi turdagi muammo — bu **institusional ishonch va sodiqlikka oid differensial tushunchalar**, ya’ni turli tashkiliy madaniyatlar vakillarining “trust” fenomeniga nisbatan shakllangan kognitiv va ijtimoiy afzalliklaridagi tafovutdir. Misol tariqasida, kollektivistik madaniyatlarda ishonch ko‘proq uzoq muddatli ijtimoiy aloqalar, shaxsiy munosabatlar va ijtimoiy kapitalning ichki shakllari orqali shakllanadigan bo‘lsa, individualistik madaniyatlardagi tashkilotlarda ishonch huquqiy shartnomalar, me’yoriy regulyasiyalar va tashqi institusional kafolatlar orqali tashkil etiladi. Bu esa xalqaro ko‘lamdagi loyihalarda ishonchni ta’minlash uchun ishlatiladigan mexanizmlarni tanlashda, qaror qabul qilish tezligida va institusional islohotlar samaradorligida muvofiqlik yetishmasligiga olib keladi.

Shunday qilib, turli tashkiliy madaniyatlar vakillari o‘rtasidagi aloqa muammolarining iqtisodiy va boshqaruviy kontekstda yuzaga kelish sabablari ko‘p qatlamli institusional asoslarga ega bo‘lib, ularning samarali hal etilishi faqat lingvistik tarjima yoki protokolga moslashtirish emas, balki chuqur iqtisodiy institusional uyg‘unlashtirish, transkultural boshqaruv mexanizmlarini ishlab chiqish va ijtimoiy kapitalni dinamik holatda boshqarishga asoslangan transformasion yondashuvlar orqali amalga oshirilishi zarur. Aynan shu jihatlarda transmilliy tashkilotlar va xalqaro institutlar o‘zlarining strategik raqobatbardoshligini oshirish uchun, tashkiliy madaniyatlararo interfeysda innovasion boshqaruv modellarini ishlab chiqishlari lozim bo‘ladi, chunki bu

transformasion yondashuv orqali aloqa samaradorligi va iqtisodiy integratsiya darajasini maksimal darajada muvofiqlashtirish imkoniyati vujudga keladi.

Nazorat savollari

1. Milliy tashkilotlarning tashkiliy tuzilmalari va boshqaruv yondashuvlari davlatning iqtisodiy siyosati bilan qanday o‘zaro ta’sirda bo‘ladi? Bu o‘zaro ta’sirning investisiya jalb qilish mexanizmlariga qanday ta’siri bor? Misollar bilan izohlang.

2. Yaponiyadagi uzoq muddatli, iyerarxik va konservativ boshqaruv modeli bilan G‘arbiy Yevropadagi fleksibil, individualistik boshqaruv yondashuvlari o‘rtasidagi asosiy iqtisodiy tafovutlarni izohlang. Ushbu farqlar transmilliy kompaniyalar uchun qanday strategik boshqaruv xatarlarini yuzaga keltiradi?

3. Milliy va mintaqaviy tashkiliy madaniyatlar o‘rtasidagi “yumshoq institusiya” (soft institution) sifatidagi farqlar resurslarni taqsimlash, qaror qabul qilish va motivatsiya mexanizmlariga qanday ta’sir ko‘rsatadi? Ushbu farqlarni izohlovchi real iqtisodiy misollar keltiring.

4. Joan Toronto tomonidan ilgari surilgan milliy va mintaqaviy tashkiliy axloqni farqlash nazariyasini zamonaviy transchegaraviy iqtisodiy integratsiya kontekstida qanday qo‘llash mumkin? Bu nazariyaning qaysi jihatlari transmilliy tashkilotlar faoliyati uchun strategik ustunlik beradi?

5. Markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan boshqaruv tizimlarining tashkiliy samaradorlikka ta’siri qanday iqtisodiy sharoitlarda ustuvorlik kasb etadi? Har ikki tizimning ustun va zaif tomonlarini xalqaro raqobat va innovasion moslashuvchanlik kontekstida solishtiring.

TESTLAR

1. Milliy tashkilotlarning tashkiliy farqlari nimaga bog‘liq?

A) Davlatning iqtisodiy siyosati va milliy bozor xususiyatlariga

B) Faqat xalqaro qonunlarga

- C) Faqat xalqning madaniyatiga
- D) Yagona standart boshqaruv modellari asosida

2. Rivojlangan kapitalistik iqtisodiyotlarda tashkilotlarning boshqaruv tuzilishi qanday bo‘ladi?

- A) Bozor mexanizmlari va erkin raqobatga asoslangan
- B) Davlat tomonidan to‘liq nazorat qilinadigan
- C) Markazlashtirilgan ijtimoiy boshqaruvga ega
- D) Ijtimoiy maqsadlar bilan bog‘lanmagan

3. Germaniya va AQSHdagi boshqaruv modellari qanday farq qiladi?

- A) Germaniyada ko‘p darajali boshqaruv, AQSHda aksiyadorlar manfaatlariga yo‘naltirilgan boshqaruv mavjud
- B) Germaniyada faqat aksiyadorlar manfaatlari ustuvor
- C) AQSHda ko‘p darajali boshqaruv tizimi mavjud
- D) Har ikkisi ham faqat davlat nazoratiga bo‘ysunadi

4. Markazlashtirilgan boshqaruv tizimi tashkilotda nima uchun afzal bo‘lishi mumkin?

- A) Resurslarni qat’iy nazorat qilish va moliyaviy oqimlarning izchilligini ta’minlash
- B) Innovation faoliyatni ko‘proq rag‘batlantirish
- C) Vakolatlarni tarmoq shaklida taqsimlash
- D) Qaror qabul qilish jarayonini to‘liq delegatsiya qilish

5. Milliy tashkiliy madaniyatda qaror qabul qilish jarayoni ko‘pincha qanday ijtimoiy asosga tayanadi?

- A) Tarixiy an’analar va mahalliy mehnat etikasi
- B) Umumiy xalqaro standartlar

- C) Raqobatbardosh individualizm
- D) Global institusional uyg'unlik

6. Mintaqaviy tashkiliy madaniyatlarning asosiy xususiyati nima?

- A) Institusional yaqinlashuv va madaniy sintez natijasida shakllanish
- B) Milliy hudud doirasida qat'iy boshqaruv
- C) Faqat davlat tomonidan boshqarilish
- D) Mahalliy mehnat bozoriga to'liq bog'lanish

7. Milliy tashkilotlarning iqtisodiy samaradorligini oshirishda nimaga e'tibor berish kerak?

- A) Boshqaruv usullarining dinamikasi va moliyaviy resurslarning taqsimlanishi
- B) Faqat tashqi bozorlarga moslashish
- C) Faqat mehnat bozorining normativlarini qattiqalashtirish
- D) Faqat iqtisodiy siyosatni o'zgartirish

8. Joan Toronto milliy va mintaqaviy tashkiliy madaniyatlar farqlanish nazariyasini qaysi sohada ishlab chiqqan?

- A) Tashkiliy axloq va madaniyat sohasida
- B) Texnologik rivojlanishda
- C) Marketing strategiyalarida
- D) Yuridik hujjatlarda

9. Milliy tashkilotlarda vakolat taqsimoti ko'pincha qanday shaklda bo'ladi?

- A) Vertikal iyerarxik tuzilishda
- B) To'liq horizontal tarmoqda
- C) Delegatsiyasiz, yagona rahbar tomonidan
- D) Keng jamoaviy boshqaruvda

10. Mintaqaviy tashkiliy madaniyatlarning iqtisodiy samaradorlikka ta'siri qanday?

- A) Moslashuvchanlik va strategik o'zgaruvchanlikni ta'minlaydi
- B) Barqarorlikni qat'iy ta'minlaydi
- C) Innovatsiyani cheklaydi
- D) Qaror qabul qilishni sekinlashtiradi

XI BOB. TASHKILIY VA INNOVASION O'ZGARISHLAR SHAROITIDA TASHKILIY XULQ

9.1. Tashkiliy va innovasion o'zgartirishlar tushunchasi

Tashkiliy o'zgarishlar nazariyasi, asosan, tashkilotlarning ichki va tashqi muhitga moslashuvi jarayonlarini chuqur tahlil qilish va boshqarish tamoyillarini o'rganish orqali, har qanday tashkilot faoliyatining samaradorligi va barqarorligini ta'minlashga qaratilgan murakkab ilmiy yo'nalish sifatida shakllangan bo'lib, uning asosiy vazifasi tashkilot ichidagi struktura, jarayon va inson resurslari elementlarini shunday o'zgartirishdirki, bu o'zgarishlar orqali tashkilot muayyan sharoitlarda raqobatbardoshligini oshirib, o'zining strategik maqsadlariga erishish imkoniyatini kengaytiradi; shu bilan birga, o'zgarish jarayoni faqat texnik yoki tashkiliy yangilanishlar bilan cheklanib qolmay, balki inson faktorini ham markaziy o'ringa qo'yadi, chunki xodimlarning o'zgarishga bo'lgan munosabati, ularning motivatsiyasi va psixologik holati, natijada o'zgarishning muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyasizligiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatadi.

ESLAB QOLING!

Tashkiliy o'zgarishlar — bu tashkilotning tuzilmasi, strategiyasi, ish uslubi, texnologiyasi, madaniyati yoki boshqa asosiy jihatlarida rejalashtirilgan yoki majburiy tarzda sodir bo'ladigan o'zgarishlar bo'lib, ular tashkilotning maqsadlariga samaraliroq erishish, muhitga moslashish yoki raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan bo'ladi.

Bugungi kunda, global raqobat sharoitlarida tezkor va samarali o'zgarishlarni amalga oshira oladigan tashkilotlar bozorda muvaffaqiyatga erishish imkoniyatini sezilarli darajada oshirmoqda, shuningdek, o'zgarishlarni boshqarish jarayonida nafaqat tashkiliy tuzilmalarning qayta tashkil etilishi, balki korporativ madaniyatni shakllantirish, kommunikatsiya tizimini takomillashtirish va xodimlarning o'zini o'zi rivojlantirishga bo'lgan intilishlarini rag'batlantirish kabi

omillar ham muhim rol o'ynaydi; bularning barchasi esa, o'z navbatida, tashkilotda samarali boshqaruv tizimini yaratish va innovatsiyalarni keng joriy etish imkonini beradi.

ESLAB QOLING!

Innovation o'zgarishlar – bu “eski usullar”ni yangilari bilan almashtirish orqali tashkilotda yangi imkoniyatlar yaratish jarayonidir.

Nazariy jihatdan qaraganda, tashkil o'zgarishlarining boshqaruvi murakkab tizim sifatida ko'riladi, bu tizimda o'zgarish jarayonining bosqichlari aniq belgilangan bo'lib, ular orasida hozirgi holatni aniqlash va tahlil qilish, o'zgarish maqsadlarini belgilash, o'zgarish rejalarini ishlab chiqish, o'zgarishni amalga oshirish, shuningdek, o'zgarish natijalarini baholash va zarurat tug'ilganda qo'shimcha tuzatishlar kiritish kabi jarayonlar mavjud; shunday qilib, o'zgarishlarning nazariy modellarida ham ichki va tashqi omillar o'rtasidagi murakkab o'zaro ta'sir, vaqt o'tishi bilan yuzaga keladigan noaniqliklar va qarama-qarshiliklar hisobga olinadi, bu esa o'zgarishlarni boshqarishni yanada murakkablashtiradi.

Bundan tashqari, o'zgarish nazariyasi doirasida tizimli yondashuvlar muhim ahamiyat kasb etadi, chunki tashkilotlar ijtimoiy-texnik tizimlar sifatida qabul qilinadi va ularning o'zgarishi nafaqat texnologik yoki boshqaruv sohasidagi yangilanishlar, balki inson omili va ijtimoiy munosabatlarning transformatsiyasini ham talab qiladi; aynan shu nuqtada o'zgarishlarni boshqarishda yetakchi ro'ldagi rahbarlar xodimlarni o'zgarish jarayoniga jalb qilish, ularning ishtirokini rag'batlantirish va tashkiliy muhitni psixologik jihatdan qo'llab-quvvatlash orqali o'zgarishlarning ijobiy natijalari kafolatlanadi.

Yuqorida ta'kidlangan murakkablik va ko'p qirrali yondashuvlar shuni ko'rsatadiki, zamonaviy tashkilotlarda o'zgarishlar boshqaruvi nafaqat nazariy darajada chuqur o'rganilishi, balki amaliyotda ham samarali usullarni tatbiq etishni talab qiladigan dolzarb masala bo'lib, bu borada har bir tashkilot o'zining

individual xususiyatlarini, bozor sharoitini, madaniy kontekstni va xodimlarining psixologik portretini hisobga olgan holda moslashuvchan va ijodiy yondashuvlarni qo'llashi lozim. Tashkil o'zgarishlar nazariyasi murakkab va ko'p qirrali tizim sifatida ko'rib, uning asosiy vazifasi tashkilotlarni doimiy rivojlanish va o'sish yo'lidagi qiyinchiliklar va muammolarga moslashtirish, shu bilan birga inson resurslarini samarali boshqarish orqali tashkilotning ichki muhitini yanada mustahkamlash va barqarorligini ta'minlashdan iboratdir.

Tashkiliy o'zgarishlar nazariyasida o'zgarishlarni turlariga ajratish va ularning sabablari, shuningdek, har bir turdagi o'zgarishlarni boshqarish usullarini aniqlash ayni paytda juda katta ahamiyatga ega, chunki har bir tashkilot o'zining noyob tashkiliy xususiyatlari va tashqi sharoitlari asosida yuzaga keladigan o'zgarishlarni boshqarishda o'ziga xos yondashuvlarni ishlab chiqishi shart; jumladan, o'zgarishlarni bir necha asosiy toifalarga bo'lish mumkin — strategik o'zgarishlar, strukturaviy o'zgarishlar, texnologik o'zgarishlar, inson resurslari sohasidagi o'zgarishlar va madaniy o'zgarishlar, bu o'zgarishlarning har biri tashkilot ichidagi turli elementlarga ta'sir etib, natijada tashkilotning faoliyat tizimini kompleks tarzda yangilashga xizmat qiladi.

Birinchidan, strategik o'zgarishlar tashkilotning uzoq muddatli maqsadlari va yo'nalishlarini qayta ko'rib chiqishni o'z ichiga oladi; bunday o'zgarishlar ko'pincha bozordagi raqobat muhitining keskin o'zgarishi, yangi biznes imkoniyatlarning paydo bo'lishi yoki texnologik innovatsiyalarning kiritilishi bilan bog'liq bo'ladi, shuningdek, strategik o'zgarishlar ko'p hollarda tashkilotning ichki madaniyatiga va uning yetakchilik uslubiga ham sezilarli ta'sir ko'rsatadi, chunki yangi strategiyalarni amalga oshirish uchun xodimlar va boshqaruvchilarning o'zgarishlarga moslashish darajasi juda muhim omil hisoblanadi.

Ikkinchidan, strukturaviy o'zgarishlar tashkilotning tashkiliy iyerarxiyasi, bo'limlararo aloqalari, vakolatlar taqsimoti va ish jarayonlarini qayta tashkil etishni talab qiladi; bunday o'zgarishlar ko'pincha samaradorlikni oshirish, jarayonlarni tezlashtirish va qaror qabul qilish tizimini takomillashtirish maqsadida

amalga oshiriladi, shuningdek, ularning muvaffaqiyati tashkilot ichidagi kommunikatsiya va xodimlarning yangi tuzilmalarga moslashish darajasiga bog'liq bo'ladi.

Uchinchidan, texnologik o'zgarishlar yangi uskunalari, dasturiy ta'minot va ishlab chiqarish jarayonlarining joriy etilishi bilan bog'liq bo'lib, ular ko'pincha boshqa o'zgarish turlari, xususan, inson resurslarini boshqarish va madaniy o'zgarishlarni ham o'z ichiga oladi, chunki yangi texnologiyalar joriy qilinishida xodimlarning yangi bilim va ko'nikmalarga ega bo'lishi, shuningdek, yangi ish sharoitlariga moslashishi talab etiladi; bu jarayonni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun esa tashkilot rahbarlari va boshqaruv tizimi jiddiy e'tibor qaratishi zarur.

To'rtinchidan, inson resurslari sohasidagi o'zgarishlar — xodimlarning motivatsiyasi, ishga munosabatlari, ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlari va ularning kasbiy rivojlanishini qamrab oladi; bunday o'zgarishlar tashkilot ichidagi psixologik muhitni yaxshilash, xodimlar o'rtasidagi hamjihatlikni mustahkamlash va shaxsiy rivojlanish imkoniyatlarini yaratish orqali amalga oshiriladi. Bu o'zgarishlarning samaradorligi tashkilotning umumiy natijalariga bevosita ta'sir ko'rsatadi, chunki odamlarning ishga bo'lgan munosabati, ular o'rtasidagi o'zaro aloqalar va ularning shaxsiy maqsadlari tashkilotning o'zgarishlarga bo'lgan javobini belgilaydi.

Shuningdek, madaniy o'zgarishlar, ya'ni tashkilot madaniyatining shakllanishi va rivojlanishi, uning qadriyatlari, an'analari va me'yorlarini o'zgartirish, tashkilot ichidagi muhitni yanada moslashuvchan va innovasion qilishga qaratilgan; bu jarayon ko'pincha boshqa o'zgarish turlari bilan chambarchas bog'liq bo'lib, madaniyatni yangilash orqali xodimlarning o'zgarishga nisbatan ochiqqligini oshirish, kommunikatsiya tizimini yaxshilash va tashkilot ichidagi hamkorlikni mustahkamlashga imkon yaratadi.

Tashkiliy o'zgarishlarning sabablariga kelsak, ularning asosiy omillari sifatida tashqi muhitdagi o'zgarishlar, raqobatning kuchayishi, texnologik taraqqiyot, mijozlar talablari va qonunchilikdagi yangilanishlarni keltirish

mumkin; shuningdek, ichki muhitdagi muammolar, xodimlar o'rtasidagi nizolar, samaradorlikning pasayishi va tashkilot ichidagi innovasion jarayonlarning sustlashuvi ham o'zgarishlarga turtki beradi. Shu nuqtai nazardan qaraganda, tashkilotlar o'z faoliyatlarini davom ettirishlari va raqobatbardoshligini saqlab qolishlari uchun doimiy ravishda o'zgarishlarni boshqarish va ularga moslashish mexanizmlarini takomillashtirishga majburlar.

O'zgarishlarning turlari va sabablarini chuqur tahlil qilish orqali, tashkilot rahbarlari va boshqaruvchilari o'zgarish jarayonlarini yanada aniqroq rejalashtirish va samarali boshqarish imkoniyatiga ega bo'lib, shu bilan birga o'zgarishlarning xodimlarga ta'sirini kamaytirish, ularning o'zgarishga munosabatini ijobiy yo'nalishda shakllantirish hamda tashkilot ichidagi barqarorlikni ta'minlashga erishadilar.

Tashkiliy o'zgarishlarni boshqarishda strategik rejalashtirish muhim ahamiyat kasb etadi, chunki u o'zgarishlarning aniq maqsadlarini belgilab, ularni amalga oshirish bosqichlarini tizimli ravishda tashkil etadi; shu bois, tashkilot rahbarlari o'zgarishlarning ijtimoiy, iqtisodiy va tashkiliy aspektlarini chuqur tahlil qilgan holda, resurslarni samarali taqsimlash, xodimlarning o'zgarishga bo'lgan munosabatini aniqlash hamda potensial qarshiliklarni oldini olish uchun turli usullarni qo'llashga majburlar. Ayniqsa, tashkilotdagi barcha bo'linmalar o'zaro muvofiqlikda harakat qilishi va yangi tartib-qoidalar bilan moslashishi uchun samarali kommunikatsiya tizimini yaratish zarur, chunki o'zgarishlar paytida yuzaga keladigan noaniqlik, xodimlar orasida tushunmovchilik va motivatsiya pasayishi kabi holatlar natijasida tashkilot ichidagi ijtimoiy muhit sezilarli darajada o'zgaradi. Shu sababli, rahbarlar o'zgarish jarayonini har bir xodimga tushunarli qilish, ularning savollariga javob berish va faol ishtirokini ta'minlash yo'li bilan o'zgarishlarga bo'lgan qarshiliklarni kamaytirish va yangi tizimni qabul qilishga yordam berish yo'llarini izlashlari kerak.

Bundan tashqari, o'zgarishlarni amalga oshirish jarayonida tashkilot madaniyati va ichki iqlimga e'tibor berish katta ahamiyatga ega, chunki har bir

tashkilot o'zining noyob madaniyati va qadriyatlariga ega bo'lib, ular o'zgarishlarga qanday munosabatda bo'lishini belgilaydi; shu sababli, o'zgarishlarni joriy etishda tashkilot madaniyatini hisobga olib, unga moslashtirilgan usullar va yondashuvlar ishlab chiqilishi talab etiladi. Misol uchun, agar tashkilotda ochiq muloqot va jamoaviy hamkorlik ruhiyati ustuvor bo'lsa, o'zgarishlarni amalga oshirishda ishtirokchilik tamoyilini kuchaytirish, trening va o'quv dasturlarini tashkil etish orqali xodimlarning o'zgarishga tayyorligini oshirish mumkin. Aksincha, qat'iy iyerarxiya va qat'iy qoidalar mavjud bo'lgan tashkilotlarda esa o'zgarishlarni joriy qilish jarayoni yanada ehtiyotkorlik bilan olib borilishi, o'zgarishlar sabab bo'lishi mumkin bo'lgan nizolar va qarshiliklarni oldindan tahlil qilish muhimdir.

Shuningdek, o'zgarishlarni amalga oshirish jarayonida psixologik jihatlar ham markaziy o'rin tutadi, chunki o'zgarishlar ko'pincha xodimlarning o'zini noqulay his qilishiga, ishonchsizlik va qo'rqinch paydo bo'lishiga sabab bo'ladi; bu holatlarning oldini olish yoki kamaytirish uchun rahbarlar psixologik yordam ko'rsatish, stressni boshqarish bo'yicha treninglar tashkil etish, motivatsiyani oshiruvchi rag'batlantirish tizimlarini joriy etish kabi mexanizmlarni ishga solishlari lozim. Shu tariqa, o'zgarishlar faqat texnik yoki tashkiliy o'zgarish sifatida emas, balki inson omilini hisobga olgan holda amalga oshirilishi, xodimlar bilan doimiy muloqot yo'lga qo'yilishi, ularning fikr-mulohazalari va takliflari inobatga olinishi o'zgarish jarayonining muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

Natijada, zamonaviy tashkilotlarda o'zgarishlarni boshqarish jarayoni faqatgina yangi texnologiyalarni joriy qilish yoki boshqaruv strukturasi o'zgartirishdan iborat bo'lmay, balki bu jarayonning eng muhim qismi sifatida tashkilotning ichki madaniyati, xodimlarning hissiy holati va ularning o'zgarishlarga bo'lgan munosabati hisobga olinishi kerak; bunday yondashuv esa o'z navbatida tashkilotda uzoq muddatli barqarorlikni ta'minlash, samaradorlikni oshirish va bozor sharoitlariga moslashuvchanlikni kuchaytirishga xizmat qiladi.

9.2. Tashkilotlardagi o'zgartirishlarni boshqarish masalalari.

O'zgartirishlarga qarshiliklar va ularni bartaraf etish

Tashkilotlardagi o'zgartirishlarni boshqarish masalalari hozirgi kunda biznes va boshqaruv fanlarining eng murakkab va dolzarb mavzularidan biri bo'lib, u nafaqat tashkilotlarning barqaror rivojlanishini ta'minlash, balki raqobatbardoshligini oshirish va global bozor talablariga moslashishda muhim o'rin tutadi. O'zgarishlar jarayoni, odatda, ko'plab ichki va tashqi omillar ta'sirida yuzaga keladi, shuningdek, ularning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi uchun murakkab strategiyalarni ishlab chiqish va tizimli boshqaruv usullarini qo'llash zarur. Shu bois, tashkilotlarda o'zgartirishlarni boshqarish jarayonida nafaqat o'zgartirishning mohiyati va zaruriyati, balki inson omili, tashkilot madaniyati, kommunikatsiya tizimi, rahbarlik strategiyalari va resurslarni samarali taqsimlash masalalari ham chuqur o'rganilishi talab etiladi. O'zgartirishlarni boshqarish jarayoni ko'plab murakkab bosqichlardan iborat bo'lib, ular orasida o'zgarishlarni tashkillashtirish, qarshiliklarni bartaraf etish, xodimlarning o'zgarishlarga moslashuvini ta'minlash va natijalarni doimiy monitoring qilish kabi masalalar alohida ahamiyatga ega.

Tashkilotlardagi o'zgartirishlarni boshqarishda muvaffaqiyatga erishish uchun birinchi navbatda o'zgartirishga bo'lgan ichki va tashqi ehtiyojlarni aniq belgilash zarur bo'ladi. Bu jarayonda rahbarlar va boshqaruvchilar, o'z navbatida, tashkilotning ichki imkoniyatlari, bozor sharoiti, raqobatchilar holati va texnologik yangiliklarni chuqur tahlil qilib, o'zgartirish strategiyasini shakllantiradi. Biroq o'zgartirishlarning har doim ham osonlik bilan qabul qilinmasligi, xodimlar orasida qarshilik paydo bo'lishi va motivatsiyaning pasayishi kabi muammolar ko'p uchraydi, shuning uchun o'zgartirishlarni boshqarish jarayonida inson omili eng muhim o'rinlardan birini egallaydi. Shu bois, rahbarlarning samarali kommunikatsiya uslublari, xodimlarni o'zgartirish jarayoniga jalb etish, ularning fikrlarini inobatga olish va psixologik qo'llab-quvvatlash kabi strategiyalarni qo'llashi muhim ahamiyat kasb etadi.

O'zgartirishlarni boshqarish masalalarida tashkilot madaniyatining o'ri ham beqiyosdir, chunki tashkilot madaniyati xodimlarning o'zgartirishlarga bo'lgan munosabatini shakllantiradi va ularning yangi sharoitlarga moslashuvini osonlashtiradi yoki qiyinlashtiradi. Tashkilot madaniyati o'zining qoidalari, qadriyatlari va odatlari orqali o'zgarishlarning samarali amalga oshirilishini qo'llab-quvvatlashi yoki qarshilik ko'rsatishi mumkin. Shu sababli, o'zgartirishlarni boshqarish jarayonida madaniy o'zgarishlarni ham nazorat qilish va boshqarish talab etiladi. Bunday yondashuv o'z navbatida tashkilotning ichki iqlimini yaxshilaydi, xodimlar o'rtasida ishonchni oshiradi va o'zgarishlarni amalga oshirish jarayonini tezlashtiradi.

Shu bilan birga, o'zgartirishlarni boshqarishda qarshiliklarni boshqarish muhim masala hisoblanadi, chunki har qanday o'zgartirish jarayonida xodimlarning yangi sharoitlarga nisbatan sezilarli darajada qarshilik ko'rsatishi tabiiy holatdir. Qarshilikning asosiy sabablari orasida noaniqlik, o'zgarish natijasida yuzaga keladigan xavotirlar, motivatsiya pasayishi, shuningdek, yangi ish sharoitlariga bo'lgan nomuvofiqlik va malaka yetishmovchiligi kabi omillarni ko'rsatish mumkin. Shu bois, rahbarlar o'zgartirishlarni boshqarishda xodimlarning qarshiligini oldini olish va ularni samarali boshqarish uchun kommunikatsiya va ishtirokni oshirish, treninglar tashkil etish va qo'llab-quvvatlash mexanizmlarini yaratish kabi choralarni amalga oshirishi zarur. Bu jarayon xodimlarning o'zgartirish jarayoniga qiziqishini oshiradi va o'zgarishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirishga ko'maklashadi.

Natijada, tashkilotlardagi o'zgartirishlarni boshqarish jarayoni ko'p qirrali, murakkab va ko'p darajali faoliyat bo'lib, u o'z ichiga nafaqat strategik rejalashtirish, balki inson resurslarini boshqarish, madaniyatni shakllantirish, qarshiliklarni bartaraf etish va samarali kommunikatsiyani ham oladi. Tashkilotlar uchun o'zgarishlarga moslashish qobiliyati va ularni muvaffaqiyatli boshqarish hozirgi global va iqtisodiy sharoitlarda eng muhim raqobatbardoshlik omillaridan biri hisoblanadi. Shuning uchun tashkilot rahbarlari o'zgartirishlarni

boshqarishning nazariy asoslarini puxta o'zlashtirib, amaliyotga tatbiq qilishlari, shuningdek, o'zgartirish jarayonini doimiy tahlil qilib borishlari zarur.

Tashkilotlardagi o'zgartirishlarni boshqarish masalalari, birinchi navbatda, murakkab va ko'p qirrali jarayon sifatida ko'rib chiqilishi lozim, chunki o'zgarishlar faqat tashkiliy strukturalarni yangilash bilan cheklanmay, balki xodimlarning psixologik holatiga, tashkiliy madaniyatga, rahbarlik uslublariga va tashqi muhitga moslashuvchanlikka ham ta'sir qiladi; shuning uchun ham o'zgartirishlarni muvaffaqiyatli boshqarish uchun tashkilot rahbarlari nafaqat strategik rejalashtirish, balki inson omilini chuqur anglab yetish, o'zgarishlarni qabul qilish jarayonida yuzaga keladigan qarshiliklarni kamaytirish, motivatsiya va kommunikatsiya tizimlarini samarali tashkil etish kabi ko'plab murakkab funksiyalarni o'z zimmalariga olishlari shartdir. Ayniqsa, zamonaviy biznes muhitida o'zgarishlar doimiy va tez-tez sodir bo'lgani sababli, tashkilotlarning moslashuvchanlik qobiliyati ularning uzoq muddatli muvaffaqiyati va raqobatbardoshligining asosiy omiliga aylanib bormoqda, bu esa o'zgartirishlarni boshqarish jarayonining faqat texnik va iqtisodiy jihatlariga emas, balki ijtimoiy-psixologik va madaniy omillarni ham hisobga olgan holda kompleks tarzda amalga oshirilishini talab qiladi.

O'zgartirishlarni boshqarish jarayonida yuzaga keladigan asosiy muammolardan biri – xodimlarning o'zgarishlarga qarshi turishidir, chunki har qanday yangilik va transformatsiya odatda noaniqlik va xavotirlarni keltirib chiqaradi, natijada esa insonlarning tabiiy qarshilik reaksiyalari yuzaga keladi; shu munosabat bilan rahbarlar o'zgarishlarni rejalashtirishda nafaqat texnologik yoki jarayoniy yangiliklarni ko'zda tutishlari, balki xodimlarning psixologik barqarorligini ta'minlash, ularni o'zgartirish jarayonlariga jalb qilish, ochiq va samarali kommunikatsiya o'rnatish orqali ishonch muhitini yaratish, shuningdek, yangi vazifalar va jarayonlarni o'rganish uchun zarur bo'lgan trening va rivojlanish dasturlarini tashkil etish kabi ko'p qirralik choralarga murojaat qilishlari zarur bo'ladi. Bunday yondashuv o'zgartirishlarning samaradorligini oshirishga, xodimlar o'rtasida psixologik qarshilikni kamaytirishga va yangi ish sharoitlariga

tez moslashishga yordam beradi, bu esa o'z navbatida tashkilotning umumiy samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

O'zgartirishlarni boshqarish jarayonida texnologik innovatsiyalarni joriy etishning o'zini beqiyos ahamiyat kasb etadi, chunki bugungi kunda raqamlashtirish va avtomatlashtirish jarayonlari har qanday tashkilotning samaradorligini oshirishda hal qiluvchi rol o'ynaydi; biroq, texnologik yangiliklarni muvaffaqiyatli tatbiq etish uchun nafaqat yangi tizim va uskunalarni joriy etish, balki ularni amaliyotga moslashtirish, xodimlarni yangi texnologiyalar bilan ishlashga o'rgatish va bu jarayonda yuzaga keladigan qarshiliklarni bartaraf etish zarur; shuningdek, texnologik o'zgarishlarning kiritilishi bilan bog'liq o'quv dasturlari va professional rivojlanish tizimlari tashkilot ichidagi malaka darajasini oshirishga xizmat qiladi, bu esa o'z navbatida yangi ish jarayonlari samaradorligini oshirishga, xatoliklar sonini kamaytirishga va tashkilotning bozor talablariga moslashuvchanligini yanada kuchaytirishga imkon beradi.

O'zgartirishlarni boshqarishda muvaffaqiyatli natijaga erishish uchun tashkilotning ichki madaniyatini o'zgartirish jarayoni alohida e'tibor talab etadi, chunki har qanday transformatsiya faqat tashqi ko'rinishdagi o'zgarishlar bilan emas, balki ichki qadriyatlar, me'yorlar, xulq-atvor va munosabatlar tizimining o'zgarishi bilan ifodalanadi; shu sababli, rahbarlar va boshqaruvchilar o'zgarishlarni boshqarish jarayonida tashkilot ichidagi o'zaro munosabatlarni yaxshilash, jamoaviy ruhni mustahkamlash, hamkorlik va innovatsiyalarni rag'batlantirish uchun turli psixologik va ijtimoiy mexanizmlardan foydalanishlari lozim bo'ladi; bunday yondashuv o'z navbatida o'zgarishlarga moslashish jarayonini osonlashtiradi, xodimlarning tashabbuskorligini oshiradi hamda tashkilot ichida ijobiy o'zgarishlarning barqarorligini ta'minlaydi.

Tashkilotlardagi o'zgartirishlarni boshqarish jarayonida rahbarlarning yetakchilik qobiliyatlari va strategik fikrlash uslublari alohida ahamiyat kasb etadi, chunki o'zgarishlarning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi nafaqat aniq va aniq maqsadlarni belgilash, balki o'zgartirish jarayonida yuzaga keladigan noaniqlik va qarshiliklarni samarali boshqarish uchun yuqori darajadagi kommunikatsiya va

motivatsiya ko'nikmalarini talab qiladi; bu jarayonda rahbarlar o'z xodimlarini o'zgarishlarning zarurligi va foydaliligiga ishonitirish, ularni jarayonga faol jalb qilish, shuningdek, o'zgarish natijalarining barqarorligini ta'minlash uchun doimiy monitoring va tahlil tizimlarini yaratish bilan shug'ullanishlari kerak. Ayniqsa, yetakchilar o'z o'rnida ijobiy misol ko'rsatishlari, o'zgarishlarni rag'batlantiruvchi madaniyatni shakllantirishlari va jamoaviy muhitda hamjihatlikni kuchaytirishlari talab etiladi, chunki tashkilot ichidagi har bir xodimning yangi sharoitlarga moslashuvi va o'zgarishlarni qabul qilishi ushbu jarayonning samaradorligini bevosita ta'minlaydi. Bundan tashqari, rahbarlar murakkab o'zgartirishlarni boshqarishda liderlik va boshqaruv orasidagi farqni aniq anglab, faqat buyruq berish emas, balki motivatsiya qilish va hamkorlik asosida yetakchilik qilish yo'lini tanlashlari lozim.

Yana bir muhim qadam sifatida, tashkilotlarda o'zgartirishlarni boshqarishda foydalaniladigan innovation metod va texnologiyalarni joriy etish borasida chuqur izlanishlar olib borilishi kerak, chunki global iqtisodiyotning shiddatli rivojlanishi va raqamli transformatsiya jarayonining kengayishi natijasida, raqobatbardoshlikni saqlab qolish uchun tashkilotlar nafaqat mavjud texnologiyalarni qo'llash, balki yangi ilmiy va texnik yutuqlarni tezkor qabul qilishga majburdirlar; bunga parallel ravishda, o'zgartirishlarni boshqarishning zamonaviy usullari sifatida, ag'il boshqaruv (agile management), lean metodologiyasi, va kadrlarni doimiy rivojlantirishga qaratilgan tizimli yondashuvlar qo'llaniladi, ular tashkilotga o'zgarishlarga tez moslashish, ichki jarayonlarni optimallashtirish va yangi bozor imkoniyatlaridan samarali foydalanish imkonini beradi. Shu bilan birga, ushbu metodologiyalar o'zgarishlarni boshqarish jarayonida yuzaga keladigan noaniqlik va qarshiliklarni minimallashtirishda muhim vosita hisoblanadi, chunki ular xodimlarni jarayonga faol jalb qilish, ularning fikrlarini inobatga olish va jamoaviy ish samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Tashkilotlarda o'zgartirishlarni boshqarish jarayonining samaradorligini baholash va nazorat qilish tizimlari tashkilotning umumiy strategiyasi bilan uyg'un

bo'lishi lozim, chunki o'zgartirishlarning haqiqiy natijalari faqat samaradorlik indikatorlari, xodimlar qoniqishi va moliyaviy ko'rsatkichlar asosida baholanadi; shu nuqtai nazardan, o'zgartirishlar jarayonida olingan ma'lumotlar muntazam tahlil qilinishi, muammolar va kamchiliklar aniqlanib, kerakli tuzatishlar joriy etilishi tashkilotning kelajakdagi barqarorligi uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Bundan tashqari, o'zgarishlarni boshqarishning samaradorligini oshirish uchun innovation yondashuvlar, masalan, sun'iy intellekt va katta ma'lumotlar tahlilidan foydalanish, tashkilotga o'zgarishlarni oldindan prognoz qilish va ularga tezkor javob qaytarish imkonini beradi, bu esa raqobat ustunligini saqlashda muhim omil hisoblanadi. Shu tariqa, tashkilotlardagi o'zgartirishlarni boshqarish nafaqat murakkab, balki har tomonlama tizimli, hamkorlik va innovatsiyalar asosida olib boriladigan jarayon bo'lib, u zamonaviy tashkilotlarning muvaffaqiyati va barqarorligini ta'minlashda hal qiluvchi rol o'ynaydi.

Tashkilotlarda o'zgartirishlarni boshqarish jarayonining yana bir muhim yo'nalishi sifatida, tashqi muhit omillarini chuqur tahlil qilish va ularga moslashish strategiyalarini ishlab chiqish lozimligi alohida ta'kidlanadi, chunki bozor sharoiti, iqtisodiy vaziyat, raqobatchilar harakati va qonun hujjatlaridagi o'zgarishlar tashkilot faoliyatiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi; shu bois, o'zgarishlarni boshqarishda tashkilotlarning tashqi muhitni doimiy monitoring qilish tizimlarini yo'lga qo'yishlari, shuningdek, bozorning istiqbolli tendensiyalarini oldindan aniqlash va ularga moslashuvchan javob strategiyalarini yaratishlari zarur. Bu jarayonda biznes razvedkasi, ma'lumotlarni tahlil qilish, va prognozlash vositalaridan samarali foydalanish orqali tashkilot o'zgarishlarni faqat reaktiv emas, balki proaktiv ravishda boshqarishga qodir bo'ladi.

Shuningdek, o'zgartirishlarni boshqarishning samaradorligini oshirishda axborot texnologiyalari va raqamli transformatsiya yo'nalishlarini yanada kengroq va tizimli joriy etish zarur, chunki zamonaviy raqamli vositalar nafaqat jarayonlarni avtomatlashtirish, balki ularni real vaqtda nazorat qilish, xodimlar va mijozlar o'rtasida muloqotni optimallashtirish imkonini ham beradi; bu esa o'z navbatida tashkilotning o'zgarishlarga tez moslashish qobiliyatini oshiradi.

Masalan, biznes-analitika platformalari yordamida olingan ma'lumotlar asosida rahbarlar o'zgarishlar ta'sirini aniqroq baholab, samaradorlikni oshirish uchun tezkor qarorlar qabul qilishlari mumkin. Shuningdek, onlayn treninglar va o'quv modullari yordamida xodimlarni yangi jarayonlarga o'rgatish jarayoni ham yanada soddalashadi va kengayadi.

Tashkilot ichida o'zgarishlarni boshqarishda ijtimoiy tarmoqlar va ichki kommunikatsiya platformalaridan foydalanish ham jadal rivojlanmoqda, chunki ular xodimlar o'rtasida tezkor axborot almashish, fikr-mulohazalar almashinuvi va jamoaviy ruhni kuchaytirishga xizmat qiladi; bunday vositalar yordamida rahbarlar o'zgarishlarni tushuntirish, xodimlarning savollariga javob berish va ularda yuzaga keladigan tushunmovchiliklarni bartaraf etishda katta yengilliklarga ega bo'ladilar. Shu bilan birga, bu platformalar orqali tashkilot ichidagi ijobiy tajribalar va muvaffaqiyat hikoyalari kengaytirilishi, yangi tashabbuslarni qo'llab-quvvatlash muhitini yaratish imkoniyati oshadi.

Bundan tashqari, o'zgarishlarni boshqarish jarayonida tashkilotning yetakchi xodimlari va mutaxassislarining rolini kengaytirish ham samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi, chunki ular nafaqat o'z sohasida yetakchi bo'lish bilan birga, yangi jarayonlar va strategiyalarni amaliyotga joriy etishda mentorlik va ko'mak ko'rsatish orqali o'zgarishlarga qarshi qarshiliklarni kamaytiradilar. Bu esa o'z navbatida tashkilotda o'zgarishlarga moslashuvchan madaniyatni shakllantirish, tajriba almashish va bilimlarni kengaytirish imkoniyatlarini yaratadi. Shunday qilib, tashkilot ichidagi yetakchi kadrlar o'zgartirishlarni boshqarishda faqat rahbar emas, balki faol ishtirokchi va katalizator bo'lishlari zarur.

O'zgartirishlarni boshqarishda inson omilining murakkabligi va uning psixologik holatining o'zgarishlarga munosabatini inobatga olgan holda, zamonaviy tashkilotlarda innovasion psixologik yondashuvlarning joriy etilishi muvaffaqiyatning asosiy omillaridan biriga aylanmoqda, chunki har bir xodimning individual ehtiyojlari, qarashlari va shaxsiyati o'zgarish jarayonining qanday qabul qilinishini belgilaydi; shuning uchun ham psixologik qo'llab-quvvatlash tizimlarini yaratish, stressni kamaytirish strategiyalarini ishlab chiqish va shaxsiy rivojlanishni

rag'batlantirishga yo'naltirilgan kompleks dasturlar tashkilot ichida ijobiy muhitni ta'minlash bilan birga, xodimlarning o'zgarishlarga moslashuvchanligini sezilarli darajada oshiradi. Ushbu yondashuvda kognitiv-behavoristik texnikalar, emosional intellektni rivojlantirishga qaratilgan treninglar, shuningdek, psixologik barqarorlikni ta'minlovchi meditatsiya va stress boshqaruvi mashg'ulotlari keng qo'llaniladi, ular xodimlarning o'z-o'zini boshqarish qobiliyatini oshirish, yangi vazifalarga ijobiy munosabatni shakllantirish va jamoaviy hamkorlikni mustahkamlash imkonini yaratadi.

Bundan tashqari, motivasion tizimlarni qayta ko'rib chiqishda ilg'or yondashuvlardan biri sifatida gamifikatsiya elementlarini tatbiq etish ko'zga tashlanadi, ya'ni o'zgarish jarayonidagi har bir bosqichni o'yin shaklida tashkil etish, xodimlarni kichik vazifalarni bajargani uchun rag'batlantirish va o'zgarishlarga bo'lgan ishtiyoqni oshirish imkonini beradi; bu esa o'z navbatida o'zgartirish jarayonini interaktiv va qiziqarli qiladi, shuningdek, xodimlar o'rtasida sog'lom raqobat muhitini yaratib, umumiy maqsadlarga erishishni jadallashtiradi. Gamifikatsiya usullarining qo'llanilishi, o'zgarishlarga qarshi tabiiy qarshilikni kamaytirish bilan birga, xodimlarning tashkilot ichida o'zini qadrlash hissini kuchaytiradi va yangi bilimlarni tezroq egallashga yordam beradi.

Yana bir muhim jihat sifatida, individual va guruh motivatsiyasini uyg'unlashtirishga qaratilgan yondashuvlar tashkilotlarda o'zgartirishlarni boshqarishda samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi, chunki har bir xodimning shaxsiy motivatsiyasi va jamoaviy ruhdagi faollik birgalikda yangi jarayonlarni muvaffaqiyatli tatbiq etishda muhim omil hisoblanadi; shu sababli, rahbarlar va kadrlar bo'limi mutaxassislari doimiy ravishda xodimlarning ehtiyojlari va qoniqish darajasini o'rganib, individual yondashuvlarni ishlab chiqishlari, shuningdek, jamoaviy faoliyatlarni tashkil etish orqali hamkorlik va qo'llab-quvvatlash tizimini kuchaytirishlari zarur. Bu jarayonda mentorlik, coaching va feyedback mexanizmlari ham faol qo'llanilib, xodimlarning o'zgarishlarga moslashuvi va professional o'sishiga imkon yaratadi.

Oxir-oqibat, innovasion psixologik yondashuvlar va motivasion tizimlar yordamida tashkilot ichidagi o'zgartirishlarni boshqarish jarayoni nafaqat texnik va strategik masalalar doirasida, balki inson omilini chuqur anglab, uning qoniqish va ishtirokchanligini ta'minlovchi kompleks tizim sifatida amalga oshiriladi; bu esa o'zgarishlarni barqaror va samarali qilish, tashkilotning uzoq muddatli rivojlanish yo'lida mustahkam poydevor yaratishga xizmat qiladi.

9.3. O'zgartirishlarga tashkiliy qarshilikning asosiy manbalari. Tashkiliy o'zgartirishlarning modellari

Tashkilotlarda o'zgarishlarni amalga oshirish jarayonida eng murakkab va ko'p qirralik to'siqlardan biri sifatida qarshilik hodisasi yuzaga keladi, bu qarshilik esa o'z navbatida ko'plab ichki va tashqi omillar ta'sirida shakllanib, tashkilot ichida murakkab dinamikani yuzaga keltiradi; shu bois, o'zgartirishlarga qarshilikning asosiy manbalarini chuqur tahlil qilish va ularni kompleks yondashuv orqali boshqarish muvaffaqiyatli o'zgartirish jarayonining ajralmas qismi hisoblanadi. Birinchi navbatda, tashkiliy qarshilikning manbalari ko'p jihatdan inson omili bilan bog'liq bo'lib, xodimlarning o'zgarishlarga nisbatan tabiiy psixologik reaksiyalari, shaxsiy manfaatlarning ta'siri va ijtimoiy guruhlar ichidagi muvozanatning o'zgarishi kabi omillarni o'z ichiga oladi; ayniqsa, insonlar uchun barqarorlik va oldindan ma'lum bo'lgan ish sharoitlari xavfsizlikning muhim komponenti bo'lib, yangi sharoitlarga moslashish jarayonida yuzaga keladigan noaniqlik va xavotirlar qarshilikning kuchayishiga olib keladi. Shu bilan birga, tashkiliy iyerarxiya, kommunikatsiya tizimlari va tashkilot madaniyatining o'zgarmasligi yoki o'zgarishga qarshi bo'lishi ham qarshilikning muhim manbalaridan hisoblanadi, chunki tashkilotdagi hokimiyat munosabatlari, axborot oqimining cheklanganligi va qadriyatlardagi moslashuvchanlik darajasi o'zgarishlarni amalga oshirishga jiddiy to'siq bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Ikkinchi katta manba sifatida tashkilot ichidagi manfaatlar ziddiyatlari va resurslar uchun kurash ko'riladi, chunki o'zgartirishlar jarayonida mavjud quvvat

va imtiyozlarni taqsimlash tartibi o'zgarib, ayrim xodimlar yoki guruhlar uchun yo'qotishlar, boshqalar uchun esa yangi imkoniyatlar yuzaga keladi; natijada, manfaatlar ziddiyati o'zini ko'rsatadi va qarshilik shakllanadi. Masalan, malaka va tajriba talab qiluvchi yangi texnologiyalar joriy etilganda, eski malakaga ega xodimlar o'zlarini xavf ostida his qilishlari, yangi vazifalarni o'zlashtirishdan bosh tortishlari tabiiy holatdir. Bundan tashqari, yangi boshqaruv uslublari va siyosatlar joriy etilganda, eski rahbarlar yoki mutaxassislar o'z mavqeini yo'qotish xavfini sezishi mumkin, bu esa o'zgarishlarga qarshi faol yoki passiv qarshilikka olib keladi. Shu jihatdan qaraganda, o'zgartirishlarni boshqarishda manfaatlar muvozanatini topish va barcha qatlamlarni jalb etish muhim strategik vazifa hisoblanadi.

Tashkiliy struktura va jarayonlarning murakkabligi va o'zgarishga nisbatan moslashuvchanlik darajasi qarshilik manbai sifatida ko'riladi, chunki tashkilotning tashkiliy iyerarxiyasi qanchalik qat'iy va murakkab bo'lsa, o'zgarishlarni joriy etish shunchalik qiyinlashadi; bu esa nafaqat boshqaruv qatlami va xodimlar o'rtasidagi axborot almashinuvi va qaror qabul qilish jarayonlarini sekinlashtiradi, balki yangi jarayonlarga o'tishda yuzaga keladigan tushunmovchilik va qarshilikni kuchaytiradi. Shu bilan birga, mavjud ish jarayonlarining murakkabligi va ular orasidagi bog'liqlik o'zgarishlarni amalga oshirishda texnik va amaliy qiyinchiliklarni yuzaga keltiradi, chunki har qanday kichik o'zgarish boshqalariga ketma-ket ta'sir ko'rsatadi, bu esa tizimning barqarorligini buzishi mumkin. Natijada, o'zgartirishlarga qarshi chiqish ko'pincha bu murakkablikni boshqarishdagi muammolar bilan bog'liq bo'lib, uni bartaraf etish uchun ko'p qatlamli yondashuvlar va aniq rejalashtirish talab etiladi.

Tashkilot ichidagi kommunikatsiya muammolari va axborot oqimining yetishmasligi ham o'zgartirishlarga qarshilikning asosiy manbalaridan biri bo'lib qoladi, chunki o'zgarishlar haqida yetarlicha va to'g'ri axborot olinmaganda yoki noto'g'ri talqin qilinganda, xodimlar orasida noto'g'ri tushunchalar, gumon va noaniqliklar paydo bo'ladi; bular esa o'z navbatida qarshilikni kuchaytiradi. Shu sababli, samarali o'zgartirishlarni boshqarish jarayonida ochiq, aniq va doimiy

kommunikatsiya tizimlarini tashkil etish juda muhimdir, chunki bu xodimlarning o'zgarishlarni to'g'ri anglashini ta'minlab, ularning jarayonga ijobiy munosabat bildirishlarini rag'batlantiradi. Ammo amaliyotda ko'plab tashkilotlarda axborot bloklari, kommunikatsiya kanallarining samarador emasligi yoki rahbarlar va xodimlar o'rtasidagi masofalar, shuningdek, xodimlarning fikr bildirish imkoniyatlarining cheklanganligi kabi muammolar mavjud bo'lib, ular o'zgartirishlarga qarshilikni yanada kuchaytiradi.

Tashkiliy madaniyat va qadriyatlarning o'zgarishga qarshi turishi, ayniqsa, uzoq yillar davomida shakllangan an'analar va odatlar o'zgartirish jarayonida muhim to'siq sifatida namoyon bo'ladi; bu madaniyat xodimlarning umumiy munosabatlarini, ish usullarini va rahbarlik uslubini belgilaydi va o'zgarishlarni qabul qilishda asosi bo'lib xizmat qiladi. Agar tashkilot madaniyati yangi g'oyalarga, yangiliklarga va eksperimentlarga ochiq bo'lmasa, o'zgartirishlarni joriy etishdagi qarshilik darajasi sezilarli darajada ortadi, bu esa jarayonni sekinlashtiradi yoki hatto to'xtatib qo'yadi. Shu bois, o'zgarishlarni boshqarish jarayonida madaniyatni o'zgartirish va unga moslashish bo'yicha maxsus strategiyalar ishlab chiqish zarurati tug'iladi, chunki madaniyatni o'zgartirish – bu uzoq muddatli va murakkab jarayon bo'lib, unda rahbarlarning yetakchilik qobiliyatlari va xodimlarning faol ishtiroki hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

Tashkilotda o'zgartirishlarni amalga oshirishga oid texnik va tashkiliy tayyorgarlikning yetarli emasligi ham qarshilik manbai hisoblanadi, chunki ko'plab hollarda rahbarlar va mutaxassislar o'zgartirish jarayonining murakkabligini yetarlicha tushunmasliklari yoki uni boshqarish uchun zarur bo'lgan resurslar, vaqt va malakaga ega bo'lmasliklari o'zgarishlarga nisbatan noaniqlikni oshiradi; bu esa xodimlarning ishonchini kamaytirib, qarshilikni kuchaytiradi. Shu nuqtai nazardan qaralganda, o'zgartirishlarni boshqarishda aniq maqsadlar, rejalar, malakali rahbarlik va resurslarning yetarli ta'minlanishi birinchi darajali shartdir, aks holda o'zgarishlar muvaffaqiyasiz bo'lishi ehtimoli yuqori bo'ladi. Bunday holatlar tashkilot ichida motivatsiyaning pasayishi, ishdan ketishlar va samaradorlikning tushishiga olib keladi.

Tashkiliy o'zgarishlarga qarshilikni kuchaytiruvchi omil sifatida tashqi omillar, xususan, iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy muhitdagi beqarorliklar ham ta'sir ko'rsatadi; chunki tashqi muhitdagi noaniqlik va o'zgarishlar tashkilot xodimlari va rahbarlari orasida xavotir va qo'rqinchni oshirib, yangi tashabbuslarni qabul qilishga qarshi psixologik to'siqlarni yaratadi. Masalan, iqtisodiy inqiroz yoki siyosiy beqarorlik davrida o'zgartirishlarni amalga oshirishda qarshilik sezilarli darajada oshadi, chunki tashkilot ichidagi xavfsizlik hissi pasayadi va har qanday yangi qadam o'zgarishlarning kutilmagan oqibatlariga olib kelishi mumkin. Shu sababli, tashqi muhitni diqqat bilan o'rganish va unga moslashish strategiyalarini ishlab chiqish, shuningdek, o'zgartirishlarni amalga oshirish jarayonida risklarni kamaytirish va xodimlarni qo'llab-quvvatlash mexanizmlarini yaratish zarur.

Shu tariqa, tashkilotlardagi o'zgartirishlarga qarshi tashkiliy qarshilik manbalari bir-biriga chambarchas bog'liq bo'lgan ko'plab omillar to'plamidan iborat bo'lib, ularni faqat integratsiyalashgan va tizimli yondashuv yordamida aniqlash va bartaraf etish mumkin; bu esa tashkilot ichidagi barqarorlikni saqlab qolish bilan birga, o'zgarishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirishga xizmat qiladi. O'zgartirishlarga qarshi qarshilikni boshqarish uchun yetarlicha bilimga ega bo'lgan rahbarlik, samarali kommunikatsiya strategiyalari, ijtimoiy va psixologik qo'llab-quvvatlash tizimlari, shuningdek, tashkiliy madaniyatni doimiy rivojlantirish zarur. Natijada, tashkilot o'zgarishlarni faqat tashqi majburiyat sifatida emas, balki o'zining uzoq muddatli muvaffaqiyati va raqobatbardoshligini ta'minlovchi strategik resurs sifatida ko'rishga o'tadi.

Tashkiliy o'zgartirishlar jarayoni tashkilotlarning samarali faoliyat yuritishi va uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lib, ushbu jarayonni muvaffaqiyatli boshqarish uchun turli nazariy va amaliy modellar ishlab chiqilgan, ular o'zaro farqli yondashuvlar, konseptual ramkalar va amaliy tavsiyalarni o'z ichiga oladi; shu bois, tashkilot ichidagi o'zgarishlarni kompleks tarzda anglash, rejalashtirish va amalga oshirishda ushbu modellarning roli beqiyos bo'lib, ular har bir tashkilotning o'ziga xos konteksti va ehtiyojlariga mos ravishda tanlanishi va moslashtirilishi zarur. Tashkiliy o'zgartirish

modellarining rivojlanish tarixi va ularning asosiy konsepsiyalari tashkilotshunoslik, psixologiya va menejment sohalarining kesishmasida joylashgan bo‘lib, ular o‘zgarish jarayonlarini yanada tushunarli, boshqariladigan va samarali qilishga qaratilgan.

Eng mashhur va keng tarqalgan modellar qatoriga Kurt L. Kotterning sakkiz bosqichli o‘zgartirish modeli kiradi, u tashkilotda o‘zgarishlarni tizimli ravishda amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan asosiy qadamlarni aniqlab beradi va har bir bosqichning o‘ziga xos vazifalari va muhim elementlarini ko‘rsatadi; xususan, bu modelda o‘zgartirish jarayonini boshlash uchun zarur bo‘lgan favqulodda zaruratni anglatuvchi og‘irlikni yaratish, kuchli rahbarlik guruhi shakllantirish, aniq va ravshan vizyon ishlab chiqish, xodimlarni o‘zgartirish yo‘liga jalb qilish, qisqa muddatli g‘alabalarni belgilash va ulardan foydalanish, tizimli o‘zgartirishlarni mustahkamlash kabi bosqichlar batafsil ko‘rsatiladi. Kotterning ushbu modeli o‘zgartirishlarni boshqarishda ketma-ketlikni ta’minlash va jarayonni bosqichma-bosqich nazorat qilish imkonini beradi, biroq u hamma holatlarda mos kelmasligi mumkinligi sababli, tashkilot kontekstiga qarab boshqa modellar bilan birgalikda qo‘llaniladi.

Boshqa muhim yondashuvlardan biri sifatida John P. Kotter modeli bilan ko‘p bog‘langan, ammo o‘zining mustaqil va asosiy modeli hisoblangan Kurt Levinning uch bosqichli modeli keng e’tirof etiladi; bu modelda o‘zgartirish jarayoni “erish” (unfreyeze), “o‘zgartirish” (change), va “qayta muzlatish” (refreyeze) bosqichlaridan tashkil topgan bo‘lib, u o‘zgarishlarni tashkilot madaniyati va xodimlarning xatti-harakatlarini o‘zgartirish nuqtai nazaridan tushunishga yordam beradi. Ushbu modelga ko‘ra, birinchi bosqichda tashkilot ichida o‘zgarishga tayyorgarlik va mavjud holatni o‘zgartirish zarurati haqidagi anglash jarayoni yuzaga keladi, ikkinchi bosqichda yangi ish usullari va g‘oyalar joriy etiladi, uchinchi bosqich esa yangi normalar va me’yorlarni mustahkamlash, barqarorlikni ta’minlashga qaratiladi. Lewinning modeli o‘zining soddaligi va amaliyligi bilan ajralib turadi, ammo zamonaviy murakkab tashkilotlarda

o'zgarishlarning doimiy va tezkorligi sababli uni qo'shimcha modellar bilan birgalikda ishlatish talab etiladi.

Tashkilot o'zgarishlarini boshqarishda ko'plab ilmiy va amaliy tadqiqotlarda qo'llaniladigan William Bridgesning o'zgarishlarni boshqarish modeli ahamiyatlidir, u o'zgarishni ikki asosiy jarayon – tashkiliy o'zgarish (change) va o'tish (transition) sifatida ajratadi; Bridgesning fikricha, o'tish jarayoni xodimlarning psixologik va emosional reaksiyalarini anglashga qaratilgan bo'lib, bu jarayonda eski holatdan yangi holatga o'tish uchun vaqt va qo'llab-quvvatlash talab qilinadi. Ushbu model o'zgartirishlarga qarshi ichki qarshiliklarni yengishda, xodimlarning yangi jarayonlarga moslashuvi va ularga ishtirok etishini ta'minlashda muhim ahamiyatga ega. Bridges modeli o'zgartirishlarni boshqarishning insoniy jihatlarini chuqur anglab, faqat texnik yoki struktura o'zgarishlaridan iborat emasligini ta'kidlaydi.

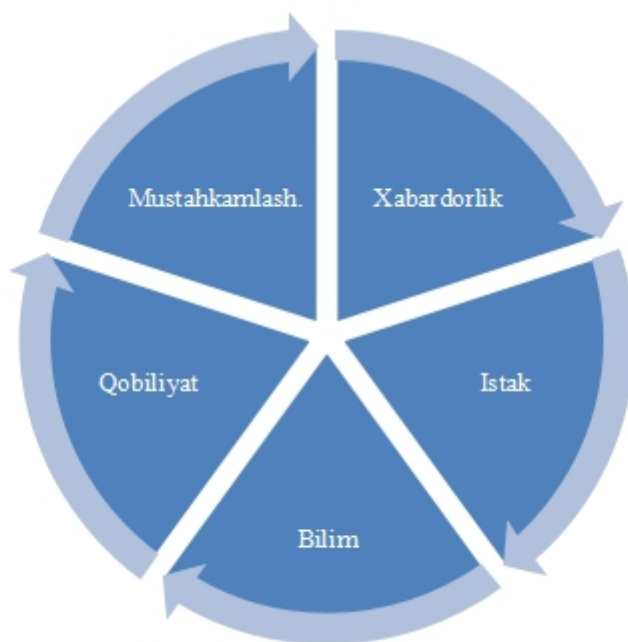


ESLAB QOLING.

Jeffrey Hayat-PROSCI korporatsiyasi ijrochi direktori (CYeO) ADKAR modelining muallifi. Tashkilotlarni o'zgarishlarni boshqarishning eng yirik namoyondalaridan biri. 100 lab tadqiqotlar va 34 ta modelni ishlab chiqqan.

Bundan tashqari, tashkilot ichidagi o'zgarishlarni tahlil qilish va boshqarishda zamonaviy yondashuvlardan biri sifatida PROSCI kompaniyasining ADKAR modeli keng qo'llaniladi; ushbu model o'zgartirish jarayonini besh bosqichga ajratib, xodimlarning o'zgarishga bo'lgan shaxsiy munosabatini boshqarishga qaratilgan: Awareness (xabardorlik), Desire (istak), Knowledge (bilim), Ability (qobiliyat), va Reinforcement (mustahkamlash). ADKAR modeli o'zgarishlarning individual darajada qabul qilinishini ta'kidlab, tashkilot ichida o'zgarishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun xodimlarning har bir bosqichda faol ishtirok etishlari zarurligini ko'rsatadi. Bu yondashuv o'zgartirishlarni inson resurslari boshqaruvi nuqtai nazaridan o'rganib, samarali motivatsiya va o'quv dasturlarini yaratishda asos bo'lib xizmat qiladi.

Shuningdek, tashkilot o'zgartirishlarida zamonaviy yondashuv sifatida Agile o'zgarish modeli ham o'rganilmoqda, u an'anaviy model va jarayonlarga qarama-qarshi ravishda, tezkorlik, moslashuvchanlik va doimiy takomillashtirishga asoslanadi; Agile modelida o'zgartirish jarayoni kichik iteratsiyalar shaklida amalga oshiriladi, bu esa xodimlarning yangi tizim yoki jarayonlarga tez moslashishini ta'minlab, o'zgarishga qarshi qarshilikni kamaytiradi. Ushbu yondashuv ayniqsa, texnologik va innovasion sohalarda faoliyat yurituvchi tashkilotlar uchun juda mos keladi, chunki u tezkor o'zgarishlarga javob berish qobiliyatini oshiradi va mijozlar ehtiyojlariga moslashishni osonlashtiradi. Agile yondashuvi hamda, jamoaviy ish va ochiq kommunikatsiyani rag'batlantiradi, bu esa tashkilot ichidagi shaffoflik va ishonch muhitini mustahkamlaydi.



5.1-rasm. Tashkilotdagi o'zgarishlarni yumshatuvchi ADKAR modelining tarkibiy elementlari

Bundan tashqari, o'zgartirishlarni boshqarish bo'yicha sistemali yondashuvlardan biri sifatida McKinsey & Company tomonidan ishlab chiqilgan 7S modeli alohida ahamiyatga ega; ushbu model tashkilotdagi o'zgarishlarni yetti o'zaro bog'liq elementlar – Strategy (strategiya), Structure (struktura), Systems (sistemalar), Shared Valuyes (umumiy qadriyatlar), Skills (ko'nikmalar), Style

(rahbarlik uslubi), va Staff (kadrlar) doirasida ko‘rib chiqadi va har bir elementning o‘zgarishlari boshqalarga qanday ta’sir qilishini tahlil qiladi. 7S modeli yordamida rahbarlar tashkilotdagi muvozanatni saqlagan holda, o‘zgartirishlarni samarali amalga oshirish uchun har tomonlama strategiya ishlab chiqishlari mumkin, bu esa o‘zgarishlarning barqarorligini ta’minlashga xizmat qiladi. Modelning asosiy afzalligi uning kompleksligi va tashkilot faoliyatining barcha asosiy yo‘nalishlarini qamrab olganligidadir.

Yuqorida sanab o‘tilgan modellardan tashqari, tashkilotlardagi o‘zgarishlarni boshqarishda boshqa ko‘plab nazariy yondashuvlar va metodologiyalar qo‘llaniladi; masalan, Burke-Litwin modeli tashkilotdagi o‘zgarishlarni ichki va tashqi omillar asosida tizimli tahlil qilishga yordam beradi, o‘zgarishlarni ichki jarayonlar va tashqi muhit o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir sifatida ko‘radi, bu esa o‘zgarishlarning samaradorligini oshiradi. Shuningdek, Kotter va Schlesingerning qarshilikni boshqarish modellarida o‘zgarishlarga qarshi chiqish sabablarini aniqlash va ularni bartaraf etish usullari batafsil ko‘rib chiqiladi, bu esa amaliy boshqaruvda qo‘llaniladigan muhim yo‘nalish hisoblanadi.

O‘zgarish modellari nafaqat tashkilot ichidagi jarayonlarni boshqarishda, balki o‘zgartirishlarni rejalashtirish, xodimlarni tayyorlash, kommunikatsiya strategiyalarini ishlab chiqish va natijalarni baholashda ham qo‘llaniladi; bu esa o‘z navbatida tashkilotlarning o‘zgarishga moslashuvchanligini oshirish, xodimlarning motivatsiyasini ta’minlash va o‘zgarishlarni barqaror amalga oshirish imkonini beradi. Zamonaviy tashkilotlar o‘ziga xos murakkab va dinamik muhitda faoliyat yuritayotganligi sababli, o‘zgartirish modellarini faqat nazariy asos sifatida emas, balki amaliy vosita sifatida ham qabul qilib, ular doimiy ravishda takomillashtirilishi va moslashtirilishi lozim.

Shunday qilib, tashkilotlardagi o‘zgartirishlarning modellarini chuqur tahlil qilish orqali ularning har biri o‘zgarish jarayonining turli qirralarini yoritishini ko‘rish mumkin, bu esa rahbarlarga va menejerlarga o‘z tashkilotining o‘ziga xos ehtiyojlarini hisobga olib, eng samarali va integratsiyalashgan yondashuvni tanlash imkonini beradi; bu jarayon esa o‘z navbatida tashkilotning o‘zgarishlarga

muvaffaqiyatli moslashuvi va raqobatbardoshligini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Nazorat savollari

1. Tashkiliy o'zgarishlarning salbiy oqibatlarini yumshatishda ADKAR modeli qulayliklari haqida gapirib bering.
2. Porter va Levin modellarining o'xshashlik hamda bir birini to'ldiruvchi tomonlari qayerda.
3. Tashkiliy o'zgarishlarda inson omilining murakkabligi nimada?
4. Innovasion o'zgarishlarga ta'rif bering?
5. Tashkiliy o'zgarishlar va innovasion o'zgarishlarni bog'liqlik jihatlarini yoriting.

TESTLAR

1. **Tashkiliy o'zgarishlar nazariyasining asosiy vazifasi nima?**
 - A) Tashkilotlarning ichki va tashqi muhitga moslashuvi jarayonlarini boshqarish
 - B) Yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish
 - C) Tashkilotning moliyaviy hisob-kitoblarini yuritish
 - D) Xodimlarning maoshini oshirish
2. **O'zgarish jarayonida eng muhim inson omilini aniqlang.**
 - A) Xodimlarning o'zgarishga bo'lgan munosabati
 - B) Yangi texnologiyalarni sotib olish
 - C) Tashkilot hududini kengaytirish
 - D) Rahbarning ishtiroki yo'qligi
3. **Tashkiliy o'zgarishlarning qaysi turi tashkilotning uzoq muddatli maqsadlarini belgilaydi?**
 - A) Strategik o'zgarishlar

- B) Texnologik o'zgarishlar
- C) Strukturaviy o'zgarishlar
- D) Madaniy o'zgarishlar

4. **O'zgarishlarga qarshiliklarning asosiy sababi nima hisoblanadi?**

- A) Xodimlarning motivatsiyasining pasayishi va noaniqlik
- B) Raqobatchilar sonining ko'payishi
- C) Yangi marketing kampaniyalari
- D) Texnologik uskunalarning eskirishi

5. **Tashkilot madaniyati o'zgarishlarni boshqarishda qanday rol o'ynaydi?**

- A) Xodimlarning o'zgarishlarga munosabatini shakllantiradi va ularning yangi sharoitlarga moslashuvini osonlashtiradi yoki qiyinlashtiradi
- B) Ishlab chiqarish jarayonlarini tezlashtiradi
- C) Faqat texnologiyalarni yangilaydi
- D) Yangi mahsulotlarning sifatini nazorat qiladi

6. **Quyidagilardan qaysi biri texnologik o'zgarishlarga taalluqli?**

- A) Yangi uskunarlar va dasturiy ta'minotni joriy etish
- B) Tashkilot madaniyatini yangilash
- C) Marketing strategiyasini qayta ko'rib chiqish
- D) Xodimlarning malakasini oshirish

7. **O'zgarishlarni boshqarishda samarali kommunikatsiyaning ahamiyati nimada?**

- A) Xodimlarning o'zgarishlarga bo'lgan qarshiligini kamaytirish va ularni jarayonga jalb qilish uchun
- B) Yangi mahsulotlar ishlab chiqarish uchun
- C) Tashkilot xarajatlarini kamaytirish uchun
- D) Texnologik uskunalarni yangilash uchun

8. Innovasion o'zgarishlar nima?

- A) Eski usullarni yangilari bilan almashtirish orqali yangi imkoniyatlar yaratish jarayoni
- B) Yangi rahbarlarni tayinlash
- C) Tashkilot hududini kengaytirish
- D) Marketing strategiyasini o'zgartirish

9. Tashkiliy o'zgarishlarni boshqarish jarayonining asosiy bosqichini tanlang.

- A) Hozirgi holatni tahlil qilish, maqsadlarni belgilash, rejalar tuzish, o'zgarishni amalga oshirish, natijalarni baholash va tuzatish
- B) Xodimlarni yollash va malakasini oshirish
- C) Moliyaviy hisob-kitoblarni yuritish
- D) Marketing kampaniyasini ishlab chiqish

10. Rahbarlarning o'zgarishlarni boshqarishda asosiy vazifasi nima?

- A) Xodimlarni o'zgarish jarayoniga jalb qilish
- B) Yangi texnologiyalarni sotib olish
- C) Qarshiliklarni bartaraf etish uchun tashqi resurslarni jalb qilish
- D) Yangi mahsulotni bozorga chiqarish

X BOB. TASHKILIY O'ZGARTIRISHLARNI O'TKAZISH USULLARI

10.1. Tashkiliy o'zgartirishlarni o'tkazish usullari. O'zgartirishlarga qarshiliklar va ularni bartaraf etish

Tashkiliy o'zgartirishlarni amalga oshirish jarayoni, shubhasiz, nafaqat korxona yoki institusiyaning ichki strukturasi qayta shakllantirish, balki iqtisodiy samaradorlikni oshirish, institusional muvozanatni tiklash va transasion xarajatlarni optimallashtirish nuqtai nazaridan ham chuqur tadqiqot obekti bo'lib, aynan shu jarayonni boshqarish uchun qo'llaniladigan usullar kompleks institusional, kognitiv va strategik mexanizmlarning uyg'unlashtirilishini talab qiladi; zero, bu usullar tashkilotning o'zgarishlarga bo'lgan tayyorligi, tashkiliy madaniyati, ijtimoiy kapitali va tashqi iqtisodiy muhit bilan o'zaro aloqalarining murakkab o'zgarishini boshqarish imkonini beruvchi transformasion boshqaruv instrumentlari sifatida talqin qilinadi.

Tashkiliy o'zgartirishlarni o'tkazish usullarining eng fundamental kategoriyasiga transformasion va inkremental yondashuvlar kiradi, ular o'z navbatida tashkilotning strategik maqsadlari, bozor sharoitlari va institusional chegaralarga bog'liq holda tanlanadi; transformasion yondashuv, ko'pincha korporativ strategiyaning butunlay yangi iqtisodiy modelga o'tishi, institusional arhitekturaning tubdan qayta ko'rib chiqilishi va tashkiliy madaniyatning o'zgarishi orqali amalga oshiriladi, bunda o'zgarishlar o'ta yuqori risk va boshqaruv xarajatlari bilan bog'liq bo'lishiga qaramay, uzoq muddatli rentabellikni oshirishga xizmat qiladi; aksincha, inkremental yondashuv — bu mavjud institusional strukturalarni va boshqaruv mexanizmlarini bosqichma-bosqich yangilash, ichki mexanizmlarning sekin-asta optimallashtirilishi orqali moslashuvchanlikni oshirishga qaratilgan, aynan shu jihatdan u transasion xarajatlarni kamaytirishga va ichki nizolarni bartaraf etishga xizmat qiluvchi, nisbatan kam xavfli usul hisoblanadi.

Tashkiliy o'zgartirish jarayonida qo'llaniladigan metodologik instrumentlar turlicha bo'lib, ular orasida **participativ boshqaruv yondashuvi** ayniqsa

ahamiyatlidir, chunki u xodimlar va boshqaruvchilar o'rtasidagi institusional ishonchni mustahkamlash, kommunikatsiya oqimini yaxshilash va yangi institusional normalarni ijtimoiylashtirishga xizmat qiladi; bunday usul yordamida amalga oshiriladigan o'zgartirishlar iqtisodiy samaradorlikni oshirish bilan birga, ichki institusional konfliktlarni kamaytirishga ham imkon yaratadi, zero, u o'zgarish jarayonini kollektiv hamkorlik asosida tashkil etish orqali transasion xarajatlarni optimallashtirish va qaror qabul qilishda vaqt samaradorligini oshirish mexanizmini yaratadi.³⁹

Yana bir muhim usul sifatida **innovasion boshqaruv mexanizmlari joriy etilishini** ta'kidlash zarur, bunda raqamli transformatsiya, avtomatlashtirish va korporativ axborot tizimlari yordamida tashkilotning ichki va tashqi iqtisodiy jarayonlarini qayta konfiguratsiya qilish yo'li bilan o'zgartirish amalga oshiriladi; aynan shu mexanizmlar orqali tashkilot nafaqat o'z resurslaridan yanada samarali foydalanishni ta'minlaydi, balki institusional moslashuvchanlikni ham oshiradi, zero, u turli iqtisodiy muhitlarda tezkor javob berishga qodir bo'lgan boshqaruv tizimini shakllantiradi. Shu bilan birga, ushbu usulning murakkabligi va investision xarajatlarining yuqoriligi sababli, uni amalga oshirishda aniq institusional strategiyalar va risklarni boshqarish mexanizmlari talab qilinadi.

Tashkiliy o'zgartirishlarni amalga oshirishda ko'plab tashkilotlarda qo'llaniladigan **organizasion dizayn va restrukturizatsiya** usullari ham mavjud bo'lib, ular tashkilotning boshqaruv iyerarxiyasi, funksional bo'linmalari va operasion jarayonlarini qayta shakllantirish orqali iqtisodiy samaradorlikni oshirishga qaratilgan; bu usullar ichida, ayniqsa, yirik korporatsiyalar uchun xarajatlarni kamaytirish va bozor talablariga moslashish maqsadida amalga oshiriladigan vertikal integratsiyani kamaytirish yoki kooperatsiya asosida tashkiliy qismni optimallashtirish orqali resurslar oqimini yaxshilash kabi yondashuvlar muhim ahamiyat kasb etadi, zero, ular korxona iqtisodiy samaradorligini sezilarli darajada oshirishga yordam beradi.

³⁹ Piderit, S. K. (2000). *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change*. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.

Bundan tashqari, tashkiliy o'zgartirish jarayonida **kadrlar siyosatini va motivasion tizimlarni qayta ko'rib chiqish** ham muhim usullardan biri bo'lib, chunki inson kapitali tashkilotning eng muhim iqtisodiy resursi sifatida, uning yangi institusional sharoitlarga moslashuvi, xodimlarning yangi strategik maqsadlarni qabul qilishi va yuqori samaradorlik bilan ishlashini ta'minlaydi; bunday yondashuv — ayniqsa, korporativ madaniyat o'zgargan sharoitda — iqtisodiy barqarorlik va rivojlanish uchun asosiy omil sifatida ko'riladi, shuning uchun kadrlar siyosatidagi o'zgarishlar bilan bog'liq usullar investision xarajatlar va tranzient xarajatlarini kamaytirish yo'lida muhim o'rin tutadi.

Shuningdek, tashkiliy o'zgartirishlarni o'tkazish jarayonida qo'llaniladigan yana bir muhim usul — bu **institusional ishonchni shakllantirish va boshqarish strategiyalari** bo'lib, ular orqali ichki va tashqi manfaatdor tomonlar o'rtasidagi institusional hamkorlikni mustahkamlash, iqtisodiy resurslarning samarali taqsimlanishini ta'minlash va strategik barqarorlikni kafolatlashga erishiladi; ushbu strategiyalar, ayniqsa murakkab iqtisodiy muhitda faoliyat yurituvchi transmilliy tashkilotlar uchun zarur bo'lib, ular korporativ siyosat, normativ me'yorlar va boshqaruv protokollarini birlashtiruvchi vositalarni o'z ichiga oladi.

Yuqoridagilarni umumlashtiradigan bo'lsak, tashkiliy o'zgartirishlarni o'tkazish usullari, o'zlarining institusional iqtisodiy mazmuni va amaliy samarasiga ko'ra, ko'p qirrali, kompleks va ko'p qatlamli jarayonlarni o'z ichiga oladi, ular orqali nafaqat tashkiliy mexanizmlarning yangilanishi, balki iqtisodiy samaradorlik, raqobatbardoshlik va strategik moslashuvchanlikning yuqori darajasiga erishish mumkin; shuningdek, ushbu jarayonlarning muvaffaqiyati ko'p jihatdan boshqaruv madaniyati, ichki kommunikatsiya tizimlari, va iqtisodiy tashqi muhit bilan uyg'unlik darajasiga bog'liq bo'lib, aynan shu jihatlar tashkilotlarning barqaror rivojlanishi va global bozor sharoitida raqobat ustunligini ta'minlashda asosiy rol o'ynaydi.

Tashkiliy o'zgartirishlar jarayonida yuzaga keladigan qarshiliklar nafaqat tashkiliy psixologiya va ijtimoiy madaniyatga xos fenomen bo'lib qolmay, balki ular murakkab institusional va iqtisodiy strukturaviy cheklovlar sifatida ham

ko‘rilishi zarur bo‘lib, aynan shu jihatdan o‘zgarishlarni amalga oshirishda yuzaga keladigan tranzasion xarajatlarning sezilarli darajada oshishi, korporativ resurslarning noto‘g‘ri taqsimlanishi hamda iqtisodiy samaradorlikning pasayishi kabi salbiy oqibatlarga olib keladi; zero, qarshiliklar tashkilot ichidagi mavjud hokimiyat munosabatlari, institusional qoidalar va normativ tizimlar bilan yangi boshqaruv mexanizmlari o‘rtasidagi ziddiyatni aks ettiradi, shu bilan birga ularni bartaraf etish jarayoni institusional moslashuvchanlikni oshirishga, ichki va tashqi iqtisodiy aktorlar o‘rtasida ishonchni mustahkamlashga va shunday qilib, yangi iqtisodiy modelga o‘tishni soddalashtirishga qaratilgan murakkab boshqaruv strategiyalarini talab qiladi.

Qarshiliklarning institusional tabiati, ularning tashkilot ichidagi hokimiyat muvozanatini saqlab qolishga qaratilgan institusional o‘zgarishga bo‘lgan epistemologik qarshiliklar va iqtisodiy manfaatlar to‘qnashuvi orqali namoyon bo‘lishi natijasida, o‘zgarishlarni amalga oshirish jarayonida boshqaruv tizimining ichki institutlari hamda iqtisodiy mexanizmlar o‘rtasida sezilarli disfunktsional muvofiqliklar yuzaga keladi, bunday holatda iqtisodiy samaradorlikni oshirishga qaratilgan strategik tashabbuslar ko‘pincha ichki nizolar va resurslarning notekis taqsimlanishiga olib kelib, o‘z navbatida tranzasion xarajatlarning ko‘payishi va tashkiliy samaradorlikning kamayishiga sabab bo‘ladi; aynan shu sababdan, qarshiliklarni o‘rganishda ularning ijtimoiy-iqtisodiy va institusional komponentlarini integratsiyalashgan tahlil qilish muhim ahamiyat kasb etadi, chunki bu jarayon o‘zgarishlarning iqtisodiy samaradorligini oshirish va innovasion boshqaruv mexanizmlarini joriy etish yo‘lida muhim ilmiy bazani tashkil etadi.

Boshqaruv amaliyotida ushbu qarshiliklarni bartaraf etishning murakkabligi, avvalo, tashkilot ichidagi institusional madaniyatning o‘zgarishlarga tayyor emasligi, shuningdek, xodimlarning o‘z iqtisodiy manfaatlari va kognitiv stereotiplariga bog‘liq holda yangi boshqaruv paradigmalarini qabul qilishdagi sustkashliklari bilan izohlanadi; bunday sharoitda, institusional o‘zgarishlarni boshqarishda **partisipativ boshqaruv mexanizmlarini joriy etish**, ya’ni

xodimlarni o'zgarish jarayoniga faol jalb qilish orqali, ularning ichki motivatsiyalarini oshirish va o'zgarishlarga qarshi yuzaga keladigan institusional va iqtisodiy qarshiliklarni kamaytirish imkoniyatlarini yaratadi, bu esa o'z navbatida, tranzasion xarajatlarni pasaytirish, institusional ishonchni mustahkamlash hamda innovasion strategiyalarni tezroq amalga oshirish uchun zamin yaratadi; shu bilan birga, ushbu yondashuv nafaqat iqtisodiy samaradorlikni oshirishga, balki tashkilotning institusional barqarorligini ta'minlashga ham xizmat qiladi.⁴⁰

Bundan tashqari, o'zgarishlarga qarshiliklarni kamaytirishda **kommunikatsiya strategiyalarining mukammalligi** ham muhim rol o'ynaydi, chunki aniq va samarali kommunikatsiya tashkilot ichidagi institusional ma'lumotlar oqimini yaxshilash, yangi boshqaruv mexanizmlarining iqtisodiy samaradorligi va zarurligi haqida xodimlarni tushuntirish orqali ularning institusional qarshilik darajasini kamaytiradi; aynan shu jihatga ko'ra, iqtisodiy tahlilchilar va boshqaruvchilar o'zgarishlarni amalga oshirish jarayonida ma'lumotlarning tezkor va aniq yetkazilishi orqali ichki resurslarni optimallashtirish, transasion xarajatlarni qisqartirish hamda korporativ iqtisodiy samaradorlikni oshirish imkoniyatini ko'rib chiqishlari lozim.

Shuningdek, qarshiliklarni bartaraf etishda institusional ishonch va ijtimoiy kapitalni rivojlantirish strategiyalari ham muhim ahamiyatga ega bo'lib, ular orqali tashkilot ichida va uning tashqi iqtisodiy hamkorlari bilan o'rtasida uzoq muddatli hamkorlik munosabatlari o'rnatilib, o'zgarish jarayonining iqtisodiy risklari kamaytiriladi, shuningdek, ushbu yondashuv, institusional ishonchni mustahkamlash orqali yangi boshqaruv mexanizmlarining tezroq va samaraliroq integratsiyasini ta'minlaydi, zero, iqtisodiy nazariyalar asosida ishonch transasion xarajatlarni kamaytiruvchi va boshqaruv samaradorligini oshiruvchi strategik kapital sifatida qaraladi.

⁴⁰ Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2011). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Yuqoridagi kompleks institusional-iqtisodiy yondashuvlarni inobatga olib, qarshiliklarni bartaraf etish jarayonida, shuningdek, kadrlar siyosati va motivatsiya tizimlarini transformatsiyalash orqali inson kapitalining yangi institusional sharoitlarga moslashuvi ham amalga oshirilishi kerak, bu esa iqtisodiy samaradorlikni oshirishda va o'zgarishlarga bo'lgan qarshiliklarni kamaytirishda muhim rol o'ynaydi; ayniqsa, zamonaviy iqtisodiy sharoitlarda, o'zgarishlarni boshqarishda mutaxassislarning malakasini oshirish, ularni yangi iqtisodiy va institusional paradigmalariga moslashtirish, hamda individual iqtisodiy manfaatlarni tashkilotning umumiy strategik maqsadlariga moslashtirish zarurati yanada oshib bormoqda.

Shunday qilib, tashkiliy o'zgartirishlarga qarshiliklar murakkab institusional va iqtisodiy omillarning o'zaro ta'siri natijasida yuzaga keladigan ko'p qirrali va ko'p qatlamli fenomen bo'lib, ularni muvaffaqiyatli bartaraf etish uchun institusional boshqaruvning transformatif yondashuvlari, iqtisodiy samaradorlikka qaratilgan kommunikatsiya va motivasion strategiyalar, shuningdek, ijtimoiy kapital va ishonchni rivojlantirish mexanizmlarining uyg'unlashtirilgan kompleks modeli talab qilinadi; aynan shu kompleks yondashuvlar orqali tashkilotlarning barqaror rivojlanishi, iqtisodiy raqobatbardoshlik darajasining oshirilishi va global iqtisodiy muhitga samarali moslashish imkoniyati vujudga keladi.

Tashkiliy o'zgartirishlarga qarshiliklarni tahlil qilishda, avvalo, Kurt Lewinning "O'zgartirish modeli" (Kurt Lewin's Change Model) nazariyasi alohida e'tiborga loyiqdir, u o'zgarish jarayonini uch bosqichga bo'lish orqali tushuntiradi: "erish" (unfreyeze), "o'zgartirish" (change), va "muvaffaqiyatni mustahkamlash" (refreyeze) bosqichlari; aynan shu nazariya kontekstida qarshiliklar, birinchi bosqichda — tashkilotdagi mavjud institusional va psixologik muhitni o'zgartirish zarurligini anglatadi, chunki mavjud holatni saqlab qolishga intilish o'zgarishlarga sezilarli to'siq yaratadi va ushbu bosqichda yuzaga keladigan institusional qarshiliklarni bartaraf etish uchun faol ishtirokchilarning motivatsiyasini oshirish va ularni yangi institusional normalarga moslashtirish zarurati mavjud; shu bilan birga, o'zgarish jarayoni iqtisodiy transasion xarajatlarni boshqarish bilan

chambarchas bog‘liq bo‘lib, jarayonning har bir bosqichida o‘zgarishga qarshi bo‘lgan institutlarning kognitiv va iqtisodiy blokadalarini yengish muhim ahamiyatga ega.

O‘z navbatida, John P. Kotterning o‘zgarishlarni boshqarish modelida keltirilgan sakkiz bosqichli yondashuv, ayniqsa qarshiliklarni samarali bartaraf etish uchun institutlararo hamkorlik va kommunikatsiyaning ahamiyatini ta’kidlaydi; Kotterning fikricha, o‘zgartirish jarayonining muvaffaqiyati, rahbarlikning ishonchli va samarali yetakchilik qilishida, tashkilot ichidagi iqtisodiy manfaatdor tomonlarni birlashtirishda, shuningdek, yangi iqtisodiy imkoniyatlar va institusional qadriyatlarni ishlab chiqishda ko‘zga tashlanadi, bu esa iqtisodiy va institusional muvozanatni saqlash orqali o‘zgarishlarga qarshiliklarning kamayishiga olib keladi; bu nuqtai nazardan qaraganda, Kotterning modeli institusional iqtisodiyot va boshqaruv nazariyalari o‘rtasida samarali ko‘prik vazifasini bajaradi.

Edgar Schein tomonidan ishlab chiqilgan tashkiliy madaniyat nazariyasi, o‘zgarishlarga qarshiliklarning paydo bo‘lishini tashkilotning asosiy qadriyatlari, e’tiqodlari va ish uslublariga bog‘laydi, chunki institusional madaniyatning o‘zgarishi ko‘pincha iqtisodiy samaradorlikni oshirishga qaratilgan strategiyalarni amalga oshirishga to‘sqinlik qiladi; shu sababli, Schein o‘zgarishlarni boshqarishda institusional madaniyatni chuqur tahlil qilish va kerak bo‘lganda uni transformatsiya qilish zarurligini ta’kidlaydi, bu esa iqtisodiy institutlar va ularning normativ mexanizmlarini qayta shakllantirish uchun zarur bo‘lgan institusional moslashuv jarayonining ajralmas qismidir.

Zamonaviy institusional iqtisodiyotda, Douglass Northning institusional o‘zgarish nazariyasi o‘zgarishlarga qarshilikni tushunishda muhim ilmiy asos bo‘lib, u iqtisodiy institutlar va ularning yaratuvchilari o‘rtasidagi dinamik o‘zaro ta’sirlarni tahlil qiladi; Northning fikricha, institusional barqarorlik va o‘zgarishlar o‘rtasidagi ziddiyat iqtisodiy manfaatlarning o‘zaro to‘qnashuvi va institusional qoidalar tizimidagi rigidliklar tufayli yuzaga keladi, bu esa tashkiliy o‘zgarishlarni amalga oshirishda ko‘plab tranzasion xarajatlar va iqtisodiy resurslar yo‘qotilishiga

olib keladi; shuning uchun, North institusional o'zgarishlarni boshqarishda, iqtisodiy samaradorlikni ta'minlash maqsadida, institusional ishonchni oshirish va normativ mexanizmlarni moslashtirishga katta e'tibor berishni tavsiya qiladi.

Armen Alchian va Harold Demsetzning iqtisodiy agentlik nazariyasi, qarshiliklarni tushunishda va bartaraf etishda tashkilot ichidagi axborot nomutanosibliigi va agentlik xarajatlari tahlilini taklif etadi; ularning nazariyasiga ko'ra, xodimlar va rahbarlar o'rtasidagi manfaatlar farqlari, axborot asimmetriyasi va nazorat xarajatlarining yuqoriligi tashkiliy o'zgartirishlarga qarshi bo'lgan qarshiliklarning asosiy sabablaridan biri bo'lib, shu sababli ushbu iqtisodiy muammolarni hal qilish uchun samarali kontrakt tizimlari, motivatsiya mexanizmlari va institusional monitoring tizimlarini yaratish zarur; aynan shu jihatlar tashkilotlarning iqtisodiy samaradorligini oshirish va o'zgarish jarayonini soddalashtirish uchun muhim institusional investisiyalarni talab qiladi.⁴¹

10.2. Tashkiliy o'zgarishlar natijasidagi nizolar va ularni bartaraf etish

Tashkiliy o'zgarishlar jarayoni har qanday tashkilot hayotida muqarrar bo'lib, u innovatsiyalarni joriy etish, raqobatbardoshlikni ta'minlash, tashqi muhitga moslashish va ichki boshqaruv tizimini takomillashtirish kabi bir qator strategik maqsadlarni amalga oshirishga qaratilgan bo'lsa-da, bu jarayonning murakkabligi va ko'p qirrali tabiati tufayli u ijtimoiy-psixologik qarama-qarshiliklar, maqsadlar ziddiyati, qadriyatlar to'qnashuvi va resurslar bo'yicha kelishmovchiliklar singari nizolarni keltirib chiqaradi; ayni shu sababdan, o'zgarishlar davrida vujudga keladigan nizolarni faqatgina individual shaxslararo muammolar sifatida emas, balki ular orqasida yotgan chuqur tizimli, strukturaviy va strategik sabablarga asoslangan murakkab tashkilot ichki mexanizmlarining ifodasi sifatida tahlil qilish zarur, chunki bunday nizolarni o'z vaqtida anglash va ularga puxta yondashish orqali o'zgarishlarning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi, ijtimoiy barqarorlikni ta'minlash va xodimlar motivatsiyasini saqlab qolish imkoniyati oshadi.

⁴¹ Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Tashkiliy o'zgarishlar kontekstida uchraydigan nizolar bir necha turga ajratilishi mumkin bo'lib, ularning har biri o'ziga xos tashkiliy sharoitlar, ijtimoiy munosabatlar va psixologik holatlar bilan bevosita bog'liqdir; birinchi navbatda, **strukturaviy nizolar** — ya'ni lavozimlararo vakolatlar chegarasi, javobgarlik taqsimoti va boshqaruv zanjirlaridagi o'zgarishlar tufayli vujudga keladigan kelishmovchiliklar — ko'plab tashkilotlarda o'zgarish jarayonining ilk bosqichlaridayoq yuzaga chiqadi, chunki yangi tuzilma yoki rahbarlik tizimining joriy etilishi mavjud iyerarxiyani izdan chiqarishi yoki sobiq status-kvoni buzishi mumkin; ikkinchidan, **qadriyatlar to'qnashuvi** natijasida vujudga keladigan ijtimoiy-psixologik nizolar, ya'ni yangi tizim bilan xodimlarning ichki ishonchlari, an'analari va mehnat madaniyati o'rtasidagi nomuvofiqliklar, o'zgarishlarni qabul qilishga qarshilik shaklida namoyon bo'ladi; uchinchidan, **maqsadlar konflikti**, ya'ni turli darajadagi menejerlar va bo'limlar o'rtasida strategik ustuvorliklar borasida yuzaga keladigan qarama-qarshiliklar ko'pincha o'zgarish loyihalarining sinxronlashmagani natijasida yuz beradi, bu esa tizimli yondashuvni talab etadigan muammo sifatida baholanadi.

Tashkiliy o'zgarishlar jarayonida paydo bo'ladigan yana bir muhim nizolar turi bu — **resurslar ustidan ziddiyat**, ya'ni yangi tashabbuslarni amalga oshirishda moliyaviy, insoniy, texnologik yoki vaqt resurslarining yetishmovchiligi sababli turli bo'limlar o'rtasida raqobat kuchayadi, bu esa o'z navbatida, hamkorlik o'rniga nizoli raqobat muhitini shakllantiradi; ayniqsa, strategik resurslar (masalan, tajribali mutaxassislar yoki modernizatsiyalangan texnologiyalar) bir necha tashabbuslar orasida taqsimlanayotganda, prioritetlar borasida yakdillik bo'lmaganda yoki rahbariyat tomonidan kommunikatsiya sust olib borilganda bu ziddiyatlar chuqurlashadi; bunday holatlarda, tashkilot ichida barqarorlik va kooperatsiya o'rniga o'zini-o'zi himoya qilish, alohidalik va ajralish psixologiyasi kuchayib boradi, bu esa o'zgarishlarga bo'lgan qarshilikni strategik va operativ darajada yanada oshiradi, shuning uchun bunday ziddiyatlarning oldini olish uchun resurslarni shaffof va adolatli taqsimlash, ustuvorliklarni birgalikda belgilash va

o'zgarish maqsadlari bo'yicha aniq va doimiy kommunikatsiyani yo'lga qo'yish zarur bo'ladi.

Tashkiliy o'zgarishlardagi nizolarni bartaraf etishda universal yondashuvlar yetarli bo'lmay, har bir nizoning o'ziga xos ijtimoiy-psixologik konteksti, strukturaviy sabablari va qarama-qarshilik darajasi hisobga olingan holatda **holatga mos, kompleks nizoni boshqarish strategiyasi** ishlab chiqilishi lozim, chunki organizatsiyalardagi o'zgarishlar — bu chiziqli emas, balki o'zgaruvchan, murakkab, ko'p omilli jarayon bo'lib, uning har bir bosqichida yangi ziddiyatlar yuzaga chiqadi; shunday ekan, nizolarni bartaraf etish yo'llariga birinchi navbatda ilg'or kommunikatsiya texnikalari orqali nizoning manbasini aniqlash, ishtirokchilarning ehtiyoj va nuqtai nazarlarini tushunish, vositachilik (meditatsiya) va muzokara jarayonlarini to'g'ri tashkil etish, shuningdek, liderlik pozitsiyasidan foydalangan holda ishonchli va ochiq psixologik muhitni yaratish kiradi; ayniqsa, transformasion liderlar bu jarayonda boshqalar ruhiyatini anglay olish, ishonch uyg'otish, kelajak tasavvurini ifodalash va o'zgarishlarning ijobiy tomonlarini doimiy targ'ib qilish orqali nizolarni konstruktiv ruhda hal etishda muhim rol o'ynaydi.⁴²

Zamonaviy tashkilotlarda tashkiliy o'zgarishlar jarayonida yuzaga keladigan nizolarni samarali boshqarish uchun zamonaviy boshqaruv metodlaridan biri bu — **sistematik konflikt tahlili va integratsiyalashgan murosaga asoslangan boshqaruv strategiyasidir**, chunki bu yondashuvda nizolar tasodifiy yoki negativ hodisa sifatida emas, balki ijtimoiy rivojlanishning tabiiy komponenti sifatida qaralib, ularni inkor qilish yoki bostirish emas, balki ularni anglab, ochiq muhokama qilish va innovasion yechimlar orqali ijobiy tomonga yo'naltirish ko'zda tutiladi; bu jarayonda konfliktning strukturaviy, kommunikasion, qadriyatli va manfaatli omillarini birma-bir tahlil qilish, har bir tomonning pozitsiyasi va ehtiyojlarini aniqlash, qarama-qarshilikni murosaga olib keladigan umumiy qadriyatlar yoki ustuvorliklar asosida muhokama qilish samaradorlikni oshiradi; shuningdek, bu yondashuv tashkilotda ochiqlik, adolat va shaffoflik prinsiplarini

⁴² Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change* (10th ed.). Cengage Learning.

kuchaytirib, xodimlar ishtirokini faollashtiradi va qarorlar qabul qilish jarayonini demokratlashtiradi.

Tashkiliy o'zgarishlardagi nizolarni oldini olish va boshqarish tizimi samarali bo'lishi uchun tashkilot ichida **nizoni oldindan prognoz qilish, konfliktga qarshi immunitetni oshirish va xodimlarda konstruktiv muomala ko'nikmalarini shakllantirish** bo'yicha doimiy ta'lim va rivojlantirish dasturlarini joriy etish zarur, chunki o'zgarishlarga duch kelgan jamoa a'zolari ko'pincha psixologik jihatdan noaniqlikdan xavotirga tushadilar, o'z mavqelari yoki ish faoliyatlariga bo'lgan tahdidni sezaдилar, bu esa ularning emosional reaksiyalarini va qarama-qarshiliklarga beriluvchanligini oshiradi; shu sababli, liderlar va boshqaruv xodimlari nizolarni erta bosqichda aniqlay olish, emosional ziddiyatlarni boshqarish va har bir jamoa a'zosiga individual yondasha olish ko'nikmalariga ega bo'lishlari shart; bundan tashqari, tashkilotda konfliktologik kompetensiyani rivojlantirish va sog'lom psixologik muhitni qo'llab-quvvatlash orqali nizolarni konstruktiv energiyaga aylantirish mumkin.⁴³

Tashkiliy o'zgarishlar jarayonida yuzaga keladigan nizolar — bu tashkilot ichidagi ichki dinamikaning va tashqi muhit bilan o'zaro ta'sirning tabiiy mahsuli bo'lib, ularni samarali boshqarish va bartaraf etish uchun faqatgina an'anaviy boshqaruv yondashuvlari yetarli bo'lmasdan, balki har tomonlama kompleks va tizimli tahlil asosida, ilg'or psixologik yondashuvlar, transformasion liderlik, mediatsiya texnikalari va tashkilot ichki madaniyatini inobatga olgan strategiyalar zarur bo'ladi; ayniqsa, zamonaviy raqamli va tez o'zgaruvchi muhit sharoitida tashkilotlar o'zgarishlarni faqat texnikaviy yoki strukturaviy darajada emas, balki insoniy omillar — psixologik barqarorlik, ijtimoiy ishonch, kommunikatsiya sifatini ta'minlash orqali boshqarishga intilishi zarur, chunki uzoq muddatli muvaffaqiyat va barqaror rivojlanish aynan nizolarni chuqur tushunish va ularni rivojlanish imkoniyatiga aylantirish qobiliyatiga bog'liq bo'ladi.⁴⁴

⁴³ De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates

⁴⁴ Thomas, K. W. (1992). *Conflict and Conflict Management*. In Dunnette & Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.

Nazorat savollari

1. Tashkiliy o'zgarishlar jarayonida transformasion va inkremental yondashuvlar o'rtasidagi asosiy farq nimada namoyon bo'ladi va ularning iqtisodiy samaradorlikka ta'siri qanday talqin etiladi?

2. Matnda keltirilgan partisipativ boshqaruv yondashuvi qanday tarzda institusional ishonchni mustahkamlash va transasion xarajatlarni kamaytirishga xizmat qiladi?

3. Tashkiliy o'zgarishlar jarayonida yuzaga keladigan nizolar qanday asosiy toifalarga ajratiladi va har birining kelib chiqish sabablari qanday tushuntiriladi?

4. Matnda Kurt Lewin, John Kotter va Edgar Scheinning nazariyalari qanday kontekstda qo'llanilgan va bu nazariyalar o'zgarishlarga qarshilikni boshqarishda qanday nazariy asoslarni taqdim etadi?

5. Qarshiliklarni bartaraf etish jarayonida institusional ishonch va ijtimoiy kapital qanday rol o'ynaydi va bu elementlar qanday qilib o'zgarishlar jarayonining muvaffaqiyatiga ta'sir qiladi

TESTLAR

1. Tashkiliy o'zgarishlar jarayonida transformasion yondashuvning asosiy xususiyati nima?

- A) Yangi iqtisodiy modelga o'tish va tashkiliy madaniyatni tubdan o'zgartirish
- B) Faoliyatni to'xtatmasdan sekin-asta yangilash
- C) Faqat texnologik jarayonlarni avtomatlashtirish
- D) Faqat tashqi iqtisodiy muhitga moslashish

2. Inkremental yondashuvning asosiy ustunligi nimada?

- A) Kam risk va transasion xarajatlarni kamaytirish imkoniyati
- B) Tashkilotning ichki siyosatini tubdan isloh qilish
- C) Korporativ siyosatni avtomatlashtirish
- D) Tashqi hamkorlar bilan integratsiyalashuv

3. Participativ boshqaruv usulining asosiy maqsadi nima?

- A) Xodimlar va rahbariyat o'rtasidagi ishonchni kuchaytirish
- B) Boshqaruv tizimini qat'iy markazlashtirish
- C) Faqat moliyaviy ko'rsatkichlarni oshirish
- D) Faoliyatni avtomatik nazoratga o'tkazish

4. Innovasion boshqaruv mexanizmlarining murakkabligi nimalar bilan bog'liq?

- A) Yuqori investision xarajatlar va institusional risklar
- B) Tashkilot miqyosining kichikligi bilan
- C) Faqat xodimlarning noroziligi bilan
- D) Bozor o'zgarishlariga bog'liqlik bilan

5. Qarshiliklar qanday holatda transasion xarajatlarni oshiradi?

- A) Mavjud institutlar bilan yangi mexanizmlar o'rtasidagi ziddiyatda
- B) Xodimlar sonining ortishi natijasida
- C) Faqat texnologik jarayonlarning murakkabligi sabab
- D) Marketing siyosatining noto'g'ri tanlanishida

6. Kurt Lewin modelining birinchi bosqichi qanday ataladi?

- A) "Erish" (Unfreyeze)
- B) "Integratsiya"
- C) "Optimallashtirish"
- D) "Konfiguratsiya"

7. Kotter modelida nima asosiy o'rin tutadi?

- A) Yetakchilik, institusional ishonch va iqtisodiy manfaatlarni uyg'unlashtirish
- B) Yagona texnologiyalarga asoslanish
- C) Avtomatlashtirilgan nazorat tizimlari
- D) Iyerarxik tahlil mexanizmlari

8. Edgar Schein nazariyasiga ko‘ra, tashkiliy qarshiliklar nimaga bog‘liq?

- A) Madaniy qadriyatlar va e‘tiqodlar bilan ziddiyatga
- B) Faqat iqtisodiy manfaatlar bilan
- C) Moliyaviy rejalar bilan
- D) Texnik jihatlar bilan

9. Nizolarni bartaraf etishda qanday strategiya samaraliroq hisoblanadi?

- A) Kompleks va murosaga asoslangan tizimli yondashuv
- B) Qat‘iy buyruq va nazorat strategiyasi
- C) Har tomonlama pasiv qarorlar
- D) Jarayonni to‘xtatish va qayta boshlash

10. Strukturaviy nizolarning asosiy sababi nima?

- A) Vakolat va javobgarlik chegaralarining o‘zgarishi
- B) Xodimlar shaxsiy xususiyatlari
- C) Ish haqi darajasining pastligi
- D) Marketing kampaniyalarining muvaffaqiyasizligi

XI BOB. TASHKILIY O'ZGARISHLARNI AMALGA OSHIRISH USULLARI

11.1. O'zgarishlarga qarshilik va ularni yo'q qilish. Ba'zi odamlarning o'zgarishlarga qarshiligi

Zamonaviy global muhitda tashkilotlarning barqaror rivojlanishi, ular duch kelayotgan tashqi va ichki tahdidlar, texnologik yangilanishlar, bozordagi raqobatning kuchayishi hamda mehnat resurslari sifatiga qo'yilayotgan talablardagi keskin o'zgarishlar fonida tubdan qayta ko'rib chiqilishi va yangi yo'nalishlarga moslashtirilishi zaruratini tug'diradi, biroq har qanday transformasion harakat, qanday darajada ilmiy asoslangan va iqtisodiy jihatdan o'zini oqlovchi bo'lmasin, agar inson resursi — ya'ni xodimlar bu o'zgarishlarga tayyor bo'lmasa, yoki ular tomonidan bu jarayonlarga nisbatan ongli yoki ongsiz darajada qarshilik mavjud bo'lsa, amaliyotda bu o'zgarishlar muvaffaqiyatsizlikka uchrashi ehtimoli yuqori bo'ladi.

ESLAB QOLING!

O'zgarishlarga qarshilik — bu tashkilot hayotining tabiiy va ajralmas bir qismi bo'lib, uni bartaraf etish faqat alohida loyihalarga oid taktika bilan emas, balki keng qamrovli strategik yondashuv, tashkiliy madaniyatni tubdan o'zgartirish va ilg'or yetakchilik modeli orqali amalga oshiriladi; bu jarayonda asosiy e'tibor shunchaki qarshilikni pasaytirish emas, balki xodimlar ongida o'zgarishlarni qabul qilish, ularni tushunish va ularda faol ishtirok etish madaniyatini shakllantirishga qaratilishi lozim. Har bir o'zgarish — bu imkoniyat bo'lishi uchun, tashkilotlar birinchi navbatda o'zgarishlar madaniyatini yaratishlari kerak.

Tashkilot ichida o'zgarishlarga qarshilik ko'rinishi ko'p hollarda passiv (masalan, ish unumdorligining pasayishi, islohotlarga sust javob berish, yangiliklardan chetlashish) yoki aktiv (ochiq norozilik, qarorlarni bo'ysunmasdan ijro etish, tashabbuslarga qarshi chiqish) shakllarda namoyon bo'lib, bu holat o'z

navbatida o'zgarishlarning samaradorligiga, xodimlar motivatsiyasiga, rahbariyatning legitimligiga va butun tashkilotning ijtimoiy-iqtisodiy holatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Shu bois, tashkilotlarda o'zgarishlarni joriy etishda insoniy omilni chuqur tahlil qilish, xodimlarning psixologik va ijtimoiy tayyorgarlik darajasini baholash, shuningdek, qarshilikka olib keluvchi asosiy mexanizmlarni tizimli ravishda o'rganish ilmiy va amaliy jihatdan dolzarb masala bo'lib qolmoqda.

O'zgarishlarga qarshilik ko'pincha inson ongida mavjud bo'lgan chuqur psixologik ehtiyojlar, ya'ni barqarorlik, oldindan bilish imkoniyati, xavfsizlik, maqomni saqlab qolish va o'zlik identifikatsiyasini yo'qotmaslik istagi bilan bevosita bog'liq bo'lib, bu ehtiyojlar o'zgartirilayotgan tashkiliy tuzilma, mehnat sharoitlari, rahbariyat yondashuvi yoki kompaniya madaniyatidagi har qanday siljish natijasida xavf ostida qoladi. Ayniqsa, xodimlar o'zlarining hozirgi pozitsiyasini, kasbiy kompetensiyalarini, vaqti bilan egallab olgan ijtimoiy rolini saqlab qolishga harakat qilgan holda, islohotlarga nisbatan ehtiyotkorlik, befarqlik yoki hatto dushmanlik bilan yondashadilar; bu esa, o'z navbatida, o'zgarish tashabbuskorlari uchun boshqarib bo'lmaydigan psixologik devorlarning vujudga kelishiga sabab bo'ladi. Psixologlar, xususan Edgar Shein va Maslow tomonidan ilgari surilgan motivatsiya va ehtiyojlar iyerarxiyasi asosida olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, agar xodimlar o'zgarish jarayonida xavfsizligini his etmasa, ya'ni ularning mavjud maqomi yoki malakasi tahdid ostida qolayotgan bo'lsa, ular ushbu islohotlarga nisbatan salbiy munosabat bildiradilar, hatto ular mantiqiy jihatdan foydali ekani isbotlab berilgan bo'lsa ham. Bunday vaziyatda rahbariyat tomonidan olib boriladigan kommunikatsiya strategiyalari, ijtimoiy-emosional qo'llab-quvvatlash va shaffoflik darajasi — xodimlar ongida shakllanayotgan xavotirlarni kamaytirishda hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.⁴⁵

Tashkilot ichida qarshilik faqat alohida individlar darajasida emas, balki guruhiiy va institusional tizimlar darajasida ham shakllanadi, bu esa o'z navbatida

⁴⁵ Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607–630

tashkiliy madaniyat deb ataluvchi ichki axloqiy-axborotiy muhit bilan bevosita bog'liqdir; bu madaniyat ko'p hollarda o'zgarishlarga nisbatan konservativ, ya'ni mavjud bo'lgan tartibot, qadriyatlar va odatlar to'plamini saqlab qolishga qaratilgan bo'lib, u har qanday yangilikni potensial tahdid sifatida qabul qiladi. Tashkiliy madaniyat, xususan, qarorlar qabul qilishda qat'iy iyerarxiya, yuqoridan pastga buyruq asosida yuritiladigan boshqaruv tizimi, ochiq muloqotning yo'qligi va xodimlarning tashabbusdan yiroqligi holatlarida, o'zgarishlar jarayonini inersiyaviy holatga tushiradi, ya'ni tashkilot o'z-o'zidan qarshilik ko'rsatadigan tizimga aylanadi. Guruh bosimi, "boshqalar nima deydi?" degan ijtimoiy signal, doimiy nazorat va rasmiyatchilik — bularning barchasi xodimlarda tashabbusni yo'qotish, passivlik va mavjud bo'lgan tartibga nisbatan haddan tashqari sodiqlik keltirib chiqaradi. Bunday holatda, o'zgarishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun, tashkilot faqat strukturaviy jihatdan emas, balki madaniy kontekstda ham o'zgarishga tayyor bo'lishi kerak, bu esa ijtimoiy qoidalarni, rasmiy va norasmiy liderlarning pozisiyalarini, hamda ichki kommunikatsiya tarmog'ini qayta ko'rib chiqishni taqozo etadi.

Rahbarlar tomonidan olib boriladigan o'zgarish strategiyalarida muloqot va ishonchli yetakchilik hal qiluvchi o'rin tutadi, chunki o'zgarish faqat buyrug'u farmon bilan amalga oshmaydi, balki odamlar ongida ijobiy ma'no kasb etishi, ularda qatnashish, tushunish va qo'llab-quvvatlash istagini shakllantirishi zarur; shuning uchun ham rahbarning har bir harakati, har bir bayonoti va har bir qarori — tashkilotdagi umumiy kayfiyatga, madaniyatga va ijtimoiy norma shakllanishiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Yetakchilikning transformasion modeli doirasida olib borilgan tadqiqotlar (Bass, Burns, Kotter) shuni ko'rsatadiki, o'zgarish jarayonini ilhomlantiruvchi, istiqbolga yo'naltiruvchi va xodimlar ongida ijobiy maqsadlar shakllantiruvchi liderlarga muvaffaqiyatga erisha oladilar, ayniqsa, ular xodimlarning individual ehtiyojlarini hisobga olib, ularni faol ishtirokga chorlaydigan muloqot shakllarini qo'llasalar. Afsuski, ko'plab tashkilotlarda bu rol yaqin yondashuvga ega bo'lmaydi, ya'ni o'zgarishlar to'satdan, tushuntirilmasdan yoki ishonchsizlik muhitida joriy etiladi, bu esa

xodimlarda "bizsiz hal qilindi", "bizga tegishli emas" degan tuygʻuni shakllantirib, qarshilikni yanada kuchaytiradi. Shunday ekan, har qanday oʻzgarish strategiyasi, avvalo, kommunikasion strategiya boʻlishi kerak; bunda ochiqlik, muntazam muloqot, savol-javob uchun imkoniyat yaratish va muammolarni inkor qilmasdan tan olish kabi tamoyillar yetakchi oʻrin tutishi zarur.

Oʻzgarishlarga qarshilikni faqat individual psixologiya yoki tashkilot ichidagi madaniy muhit doirasida baholash, uni cheklangan va bir tomonlama tahlil qilishga olib keladi, holbuki bu fenomen murakkab tizimli omillar — yaʼni tashkilotning institusional mexanizmlari, qonunchilik bazasi, moliyaviy resurslari, tashqi manfaatdor tomonlar bilan aloqasi va sanoat ichidagi raqobat mexanizmlari bilan ham bevosita bogʻliqdir. Tashkilotda oʻzgarishlar kutilayotgan boʻlsa-yu, lekin ularni qoʻllab-quvvatlaydigan tashqi tizimlar, masalan, regulyatorlar, yetkazib beruvchilar, davlat idoralari yoki professional uyushmalar bu yangilanishlarni ragʻbatlantirmasa, hatto ichki tayyorgarlik yetarli boʻlsa ham, qarshilik paydo boʻladi, chunki xodimlar bunday holatda islohotlarning istiqboliga shubha bilan qaraydilar. Bundan tashqari, tashkilotda uzoq yillardan beri amal qilib kelayotgan byurokratik jarayonlar, oʻzini oqlamagan rasmiyatchilik, qatʼiy vertikal boshqaruv tizimi, natijalarga emas, jarayonga yoʻnaltirilgan faoliyat baholash mexanizmlari — bularning barchasi har qanday oʻzgarish tashabbusining tabiiy dushmaniga aylanadi, zero ular oʻzgarishni emas, balki mavjud tartibni saqlab qolishni afzal biladigan strukturalardir. Demak, oʻzgarishlarga qarshilik — bu nafaqat odamlarning shaxsiy qoʻrquvi yoki noaniqlikdan xavfsirashi, balki butun tashkilotning oʻzgarishga tayyorgarlik darajasini belgilovchi institusional barqarorlikka qarshi tabiiy reaksiya boʻlib, uni engish uchun kompleks tizimli transformatsiya talab etiladi.

Oʻzgarishlarga qarshilikni samarali boshqarish va yengish uchun birlamchi shart — bu qarshilikni inkor etish emas, balki uni toʻgʻri aniqlash, anglash va muqobil strategiyalar orqali tizimli ravishda bartaraf etishdan iborat boʻlib, bu jarayonda rahbarlar, HR mutaxassislari, psixologlar va tashkiliy rivojlanish boʻyicha maslahatchilar oʻrtasida uzviy hamkorlik boʻlishi zarur. Qarshilikka faqat

to‘qnashuv yoki jazo orqali javob berish, ya’ni xodimlarni “ishga xalaqit qilayotgan” kuch sifatida talqin qilish — transformasion jarayonni yanada murakkablashtiradi, chunki bunday yondashuv o‘zgarishlarga emas, balki rahbariyatga bo‘lgan ishonchni yo‘qqa chiqaradi; aksincha, qarshilik — bu tashkilot ichida mavjud bo‘lgan muammolarning tashqi belgisi sifatida qaralishi lozim, ya’ni har bir norozilik signal sifatida tahlil qilinib, u ortidagi sabablar, shaxsiy xavotirlar, guruhiiy manfaatlar va institusional to‘siqlar aniqlanib, ularni yengish bo‘yicha maqsadli choralar ishlab chiqilishi kerak. Bunday strategiyalarga misol sifatida ishtirokchilik asosidagi boshqaruv (participative management), o‘zgarishlar bo‘yicha treninglar, sinov davrlari, moslashuv mexanizmlarini joriy qilish, ichki murabbiylik tizimi, muvaffaqiyatli tajribalarni nishonlash va mukofotlash tizimlarini kiritish mumkin. Ayniqsa, o‘zgarishlarga faol moslashish imkonini beruvchi “adaptiv yondashuv” hamda ilg‘or ehtimoliy to‘siqlarni oldindan ko‘ra biluvchi “proaktiv yondashuv”lar yordamida tashkilot o‘zgarishlarga doimiy tayyor holatga keltiriladi, bu esa transformasion harakatlarni oddiy kompaniya emas, balki doimiy rivojlanish falsafasiga aylantirish imkonini beradi.

Tashkiliy tizimlarda o‘zgarishlar — bu faqat tashqi iqtisodiy muhit yoki texnologik taraqqiyot natijasida yuzaga keluvchi strukturaviy transformatsiyalar emas, balki bu o‘zgarishlar doirasida faoliyat yuritayotgan insonlarning psixologik holati, individual tayyorgarligi va kognitiv-emosional reaksiyalari bilan bevosita bog‘liq murakkab jarayon bo‘lib, bu jarayonning muvaffaqiyatli yoki muvaffaqiyasiz kechishi ko‘p hollarda tashkilot ichidagi insonlarning o‘zgarishga nisbatan qanday psixologik pozisiyani egallashiga, ya’ni ular uni tahdid sifatida qabul qiladilarmi yoki imkoniyat deb biladilarmi, degan masalaga borib taqaladi. Aynan shuning uchun ham o‘zgarishlardan qo‘rqadigan shaxslarning psixologik portretini aniqlash, ularni tiplashtirish va bu tiplarga mos boshqaruv strategiyalarini ishlab chiqish — nafaqat ijtimoiy psixologiya, balki amaliy menejment, HR boshqaruvi va tashkiliy rivojlanish sohalari uchun ham o‘ta muhim hisoblanadi. Odamlar o‘zgarishlardan qo‘rqadilar, chunki u bu orqali o‘z

maqomini, malakasini, tashabbuskorlik doirasini yoki hatto mavjud ijtimoiy aloqalar tizimini yo‘qotishi mumkin deb hisoblaydi, bu esa, o‘z navbatida, ularning psixologik himoya mexanizmlarini ishga solishiga, ya’ni inkor etish, befarqlik, passiv agressiya yoki faol qarshilik ko‘rsatish kabi shakllarda namoyon bo‘lishiga olib keladi. Demak, tashkilotlarda islohotlar kiritilishidan avval, rahbariyat tomonidan xodimlarning psixotiplari, ya’ni o‘zgarishlarga nisbatan kognitiv-emosional munosabati chuqur tahlil qilinmog‘i zarur.



11.1-rasm. Tashkiliy o‘zgarishlardan xodimlarning qo‘rquvi turkumlari⁴⁶

Tashkiliy o‘zgarishlarga nisbatan eng qat’iy qarshilik ko‘rsatuvchi psixotiplardan biri bu — “konservativ-nevrotik” shaxsdir, ya’ni bunday insonlar psixologik jihatdan ortiqcha ehtiyotkor, noaniqlikka nisbatan chidamsiz, o‘zining qadriyatlar sistemasi doirasida barqarorlikni maksimal darajada saqlab qolishga intiluvchi shaxslardir, ular uchun har qanday yangilik — bu beqarorlik, tavakkal, ehtimoliy xatolik va hayotdagi nisbiy nazoratni yo‘qotish ramzidir. Bu turdagi shaxslar ko‘pincha tashqi qoidalar va an’analar asosida hayot kechirgan, o‘zining

⁴⁶ Peus, C.V., Braun, S., & Frey, D. (2009). Resistance to organizational change: The role of emotional reactions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(4), 450–472. mdpi.com

shaxsiy tashabbusidan ko'ra, boshqalarning tajribasiga tayanishni afzal ko'rgan, ijtimoiy rollarni qat'iy saqlovchi insonlar bo'lib, ular o'zgarishlarni nafaqat rasionallik asosida baholaydilar, balki bu jarayonga kuchli emosional rang beradilar.

"Konservativ-nevrotik" tip vakillari odatda o'z o'rnini yo'qotishdan qo'rqadi, yangilangan sharoitlarda o'zining foydali yoki zarur bo'lmasligidan xavotirlanadi, bu esa ularni qarshilikning passiv, ammo kuchli shakllariga olib keladi: masalan, ular islohotlar haqida doimiy shubha uyg'otuvchi savollar berishi, yangiliklarga nisbatan kinoyali munosabatda bo'lishi yoki tashabbuslarni ichki rad etish orqali jamoadagi umumiy iqlimni sovutishi mumkin. Bunday shaxslar bilan ishlashda rahbariyat barqarorlik elementlarini saqlab qolgan holda, o'zgarishlarga moslashtirish, ularni maslahatlashuvlarga jalb qilish va o'zlarini muhim his qilishlariga imkon berish orqali ularning psixologik qarshiligini bosqichma-bosqich kamaytirishi zarur.⁴⁷

Yana bir keng tarqalgan psixotip bu — "perfesionist-analitik" bo'lib, bunday shaxslar tartib, strukturaviy aniqlik va prosesslar ustidan nazoratga kuchli ehtiyoj sezadigan, har bir harakatni oldindan rejalashtirish, taxmin qilish va raqamli asoslash zaruratini his qiladigan insonlar sifatida tavsiflanadi; ular o'zgarishlarni ularning mavjud bilim, malaka va kuzatish doirasidan tashqarida joylashgan, noma'lum xavf omillarini keltirib chiqaruvchi element sifatida qabul qiladilar. Bu turdagi xodimlar odatda yuqori intellektual salohiyatga ega bo'lishadi, biroq ularning ichki kognitiv strukturasi har qanday beqarorlik yoki "noaniq" jarayonlarga nisbatan keskin salbiy reaksiyani ishga soladi, chunki ular har bir vaziyatda aniq tartib, instruksiya va algoritm mavjud bo'lishini kutadilar, va aynan o'zgarish jarayonida bu elementlar zaiflashganda, ularning ichki psixologik tayanch nuqtalari qulab tushgandek bo'ladi. Bu psixotipdagi insonlar ko'pincha o'z bilimini yangiliklarga qarshi vosita sifatida ishlatadilar, ya'ni ular islohotlar bo'yicha murakkab savollar berib, yangi tizimlardagi bo'shliqlarni aniqlashga

⁴⁷ van Dijk, R., & van Dick, R. (2009). Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities.

urinadilar, bu orqali o'zlarining ustun pozitsiyasini saqlab qolishga harakat qiladilar. Ular bilan ishlashda, rahbariyat yangiliklar doirasidagi texnik tafsilotlarni to'liq va aniq tarzda tushuntirib berishi, tahliliy yondashuvni tan olishi va o'zgarishlarni sinov tariqasida bosqichma-bosqich joriy etishi lozim.

"Ekstrovert-ijtimoiy bog'langan" psixotip vakillari, ya'ni tashkiliy ijtimoiy aloqalar, jamoa bilan bo'lgan hissiy bog'lanish va tashkilotdagi ijtimoiy kapitaldan ruhiy barqarorlik oladigan xodimlar uchun o'zgarishlar — bu avvalo ijtimoiy strukturaning buzilishi, doimiy muloqot muhiti va norasmiy yetakchilar bilan bo'lgan aloqalarning yo'qolishidir, shuning uchun ular har qanday o'zgarishni shaxsiy emosional barqarorlikka qaratilgan tahdid sifatida qabul qiladilar. Bunday shaxslar odatda ijtimoiy extrovertlar bo'lib, o'z mehnat muhitini shunchaki ishlab chiqarish jarayoni emas, balki ijtimoiy aloqalar, hissiy qo'llab-quvvatlash va jamoadagi do'stlikning in'ikosidagi makon deb biladilar. Tashkilotdagi islohotlar esa, bu ijtimoiy tarmoqni parchalashi, ya'ni eski guruhlarni tarqatishi, yangi tuzilmalar kiritishi yoki muloqot kanallarini rasmiylashtirishi natijasida ularning ichki psixologik muvozanatini buzishi mumkin, va aynan shu sababli bu turdagi shaxslar islohotlarga nisbatan yo norasmiy tazyiq, yo o'zining pozitsiyasidan chekinish, yoki doimiy norozilik shaklida qarshilik bildiradilar. Ular bilan ishlash uchun rahbariyat ijtimoiy mexanizmlarni inobatga olgan holda, o'zgarish jarayonida ham ularning ijtimoiy identitetini yo'qotmasligiga kafolat beruvchi ijtimoiy qo'llab-quvvatlash strategiyalarini ishlab chiqishi zarur bo'ladi: masalan, jamoaviy treninglar, norasmiy suhbatlar, ochiq eshik kunlari yoki ijtimoiy rolni saqlab qoluvchi moslashuv modellarini joriy etish orqali.

Tashkiliy o'zgarishlarga nisbatan kuchli ichki shubha bilan yondashuvchi, har qanday yangilikni ziddiyatli va yashirin niyatlar asosida amalga oshirilayotgan harakat deb talqin qiluvchi shaxslar — "shubhakor-kognitiv skeptik" psixotip vakillari hisoblanadi; bunday insonlar uchun o'zgarishlar nafaqat ishonchsizlik muhitini yaratadi, balki ular islohot ortida yashirin manfaatdor guruhlar, shaxsiy ambisiyalar yoki tashqi bosimlar mavjud deb taxmin qiladilar, va shu asosda ular har qanday yangilikni a priori rad etuvchi, sinik yondashuvni tanlaydilar. Bu

psixotipdagi shaxslar ko‘pincha aqliy jihatdan rivojlangan, tanqidiy fikrlovchi, mustaqil tahlilga ega insonlar bo‘lsa-da, ular avvalgi tajribalari asosida o‘zgarishlar faqat tashqi bezak, formallik yoki vaqtinchalik kompaniya bo‘lishi mumkin degan ishonch hosil qilganliklari sababli har qanday yangilikni real o‘zgarish emas, balki “navbatdagi urinish” deb qabul qiladilar. Natijada ular o‘zini islohotlardan ajratadi, o‘z harakatini to‘xtatadi, yoki ularni ostida sabotaj elementlari bo‘lgan, biroq rasmiy jihatdan loqaydlik sifatida ko‘rinadigan passiv qarshilik bilan ifodalaydi. Ushbu turdagi shaxslar bilan ishlashda rahbariyat o‘zgarishlarning mazmuni, maqsadi va kutilyotgan natijalarni maksimal darajada ochiq va dalillangan tarzda yetkazishi, shuningdek, har bir bosqichda yutuq va muammolarni halol muhokama qiladigan shaffof kommunikatsiya mexanizmlarini joriy qilishi lozim bo‘ladi, chunki faqat real va mantiqiy dalillar orqali bunday skeptiklar ishonchini qozonish mumkin.

Ayrim holatlarda xodimlar tashkilotdagi o‘zgarishlarga nisbatan nafaqat ochiq qarshilik, balki mutlaq befarqlik yoki “bunga mening aloqam yo‘q” degan passiv inkor shaklida reaksiya bildiradilar, bu esa odatda “ichki inkorlovchi-psixososial izolyasiyalangan” tipga xos bo‘lib, bunday shaxslar o‘zlarini o‘zgarishlardan ruhiy jihatdan ajratib, unga daxldor emasligini o‘ziga ham, atrofdagilarga ham uqtiradi, go‘yoki ular uchun bu jarayonlar muhim emas, ahamiyasiz va vaqtinchalik. Ushbu xatti-harakatning chuqur psixologik ildizi — bu shaxsning ilgari boshidan o‘tkazgan ijtimoiy travmalari, e‘tiborga olinmaslik, inkor etilgan fikrlar yoki takliflar, shuningdek, tashabbuslarining rad etilishi bilan bog‘liq bo‘lib, natijada bu shaxs atrofidagi o‘zgarishlarga befarqlik niqobi ortida o‘zini himoyalaydi. Psixologik jihatdan bu — "aqlni dissosiatsiya qilish" deb nomlanadigan himoya mexanizmi bo‘lib, u o‘zgarish bilan bog‘liq bo‘lgan xavotir, noaniqlik va ishonchsizlikdan qochish vositasi sifatida ishlatiladi. Bunday turdagi xodimlar ko‘pincha yig‘ilishlarda sukut saqlaydi, yangi tashabbuslarga fikr bildirmaydi, ijroda qatnashadi, biroq hissiy jihatdan chetga chiqqan bo‘ladi; bu esa, o‘z navbatida, butun jamoaning umumiy motivatsiya darajasiga salbiy ta’sir qiladi. Rahbariyat bunday shaxslar bilan alohida ish olib borishi, ularning shaxsiy fikrini

eshitish, qadrlash, individual suhbatlar orqali ularga e'tibor qaratish va ularning ishtirokchanligini ijobiy rag'batlantirish orqali psixologik izolyasiyani bartaraf etishi mumkin.

Tashkiliy o'zgarishlardan qo'rqish insoniy tabiatning ajralmas qismi bo'lib, u nafaqat individual darajadagi kognitiv va emosional reaksiyalarni, balki butun tashkilotning o'zgarishga tayyorgarlik darajasini belgilovchi chuqur psixosozial ko'rsatkichdir; shuning uchun ham o'zgarish jarayonida har bir xodimning psixotipik xususiyatlarini aniqlash, ularning o'zgarishlarga bo'lgan munosabatini tushunish, va bu munosabatlarni boshqaruvchi strategiyalarni ishlab chiqish — zamonaviy HR menejmentining, ijtimoiy psixologiyaning hamda transformasion yetakchilikning asosiy vazifalaridan biriga aylangan. Yuqorida ko'rib chiqilgan konservativ-nevrotik, perfesionist-analitik, ekstrovert-ijtimoiy bog'langan, shubhakor-skeptik va inkorlovchi-izolyasiyalangan tiplar tashkilot ichidagi psixologik haroratni belgilovchi, ko'pincha noaniq, biroq barqaror kuch sifatida harakat qiluvchi omillardir; ular e'tiborsiz qoldirilsa, har qanday texnik yoki tashkiliy jihatdan mukammal bo'lgan islohotlar ham muvaffaqiyasizlikka uchrashi mumkin. Shu sababli, o'zgarishlarni rejalashtirayotgan rahbarlar va mutasaddilar inson psixikasini islohot ob'ekti emas, balki sub'ekti sifatida ko'rishlari, ya'ni o'zgarishlarning maqsadi va mazmuni xodimlarga yetkazilishi, ularda bu jarayonlarga egalik hissi shakllantirilishi va har bir psixotipga mos, differensiallashtirilgan yondashuvlar ishlab chiqilishi lozim.

11.2. Mavhum odamlardan qo'rqish. O'zgarishlarga tashkiliy qarshilik ko'rsatishning asosiy manbalari

Mavhum odamlardan qo'rqish — bu inson psixikasida, ayniqsa, tashkilot muhitida bevosita uchramaydigan, ammo abstrakt ravishda mavjud bo'lib, o'zgarishlar, notanish strategiyalar, noma'lum rahbarlar yoki rasmiy bo'lmagan institutlar kabi vaziyatlar natijasida yuzaga keladigan psixologik stress holati bo'lib, u shaxsning qo'rquvlari orqali kognitiv bo'shliqlarni to'ldirish va tizim ichida barqarorlikni saqlab qolish stereotiplarini shakllantirishga olib keladi; bu

konseptual yondashuvni Yeong va Wyeizmann orqali davom ettirish mumkin, chunki ular mavhum o'qituvchilardan qo'rqish nazariyasini odamning anglanmagan, noaniq tahdidlarga nisbatan tabiiy psixologik reaksiya sifatida aniqlashgan. Shu tariqa, mavhum odamlardan qo'rqish fenomeni nafaqat shaxsiy psixologik xavfsizlikni o'rnatishga, balki tashkilot ichidagi ijtimoiy tartibni muhofaza qilishga ham xizmat qiladi; ammo u nazorat mehanizmlari bilan birlashtirilganida, bu holat individual kreativlik, tashabbuskorlik va o'zgarishga bo'lgan ijobiy munosabatni o'ta salbiy yo'nalishda bloklashi mumkin. *Mavhum odamlardan qo'rqish* tushunchasi, ayniqsa, okkult bolalar tarbiyasidan tortib to zamonaviy blokcheyn texnologiyalari qabul qilinishiga qadar bo'lgan jarayonlarning psixologik bazasini tushuntirishda nazariy vosita vazifasini bajaradi.

Psixologik tahlil nuqtai nazaridan, mavhum odamlardan qo'rqish, avvalo, noto'g'ri kognitiv qat'iylikni yaratadi, chunki inson mavjud tahdidni aniqlashda konkret sub'yektni emas, balki fantom obyektlarni hayotiy hadsiz segmentlar orqali tasavvur qiladi, bu esa bevosita stress, xavotir va behushlik holatlariga olib keladi; shuningdek, bu fenomen identifikatsiya defisiti bilan bog'liq, ya'ni shaxs uchun xavf muayyan identifikatsiyalangan sub'yektdan emas, balki nomuvofiq tasavvurlar orqali yuzaga kelganda, u o'zini shu mavhum "odam"ga qarshi himoyalaniishga majbur his qiladi, bu psixologik reaksiya doimiy ravishda kognitiv resurs sarflashni talab qiladi va xotira funksiyalarini ohista zaiflashtiradi. Shunday qilib, mavhum odamlardan qo'rqish shaxsiy kognitiv resurslarni doimo yuk ostida ushlab turadi va natijada motivasion tarmoqdan uzilib, shaxsni doimiy tazyiqqa olib kiradi.

Tashkiliy kontekstdagi mavhum odamlardan qo'rqish bir nechta turda namoyon bo'lishi mumkin: (a) *strukturativ mavhum tahdid* shaklida, ya'ni rahbarlarning noma'lum bir guruhi, potensial rejalashtirilayotgan o'zgartirishlar yoki yangi nazorat tizimlari, (b) *kommunikativ mavhumlik* deb ataluvchi ichki adabiyotda tilga olinmayotgan strategiya yoki rasmiyatchilik, va (c) *ijtimoiy mavhumlik*, ya'ni tashkilot ichidagi norasmiy hiyerarxiya va "biz kimdir"

mentalitasi orqali shakllanadigan tushunchalardir; har bir ushbu tur mavhum odamlardan qo‘rqishni kuchaytiradi, chunki strukturalar yopiq, kommunikatsiya shaffof emas va ijtimoiy guruh mavhum sub’yektlar orqali o‘zini anglatadi. Natijada xodimlar bunday holatlarda faqat rasmiy mexanizmlarga emas, balki norasmiy signallarga ham moslashib, o‘zini himoyalash uchun ijtimoiy introspeksiya orqali ichki rezervlar izlab topadi.

Yuqori darajada mavhumlik mavjud muhitda xodimlar diqqatni yo‘qotish, ishga bo‘lgan ishtiyoqni pasaytirish, yashirin nazorat mexanizmlarini izlash kabi sub’ektiv reaksiyalarni namoyon qiladi; bu esa norasmiy ijtimoiy tarmoqlar shakllanishiga olib keladi, ya’ni ular o‘zaro kommunikatsiya tarmog‘i orqali mavhum sub’yektlar haqida spekulyasiya hosil qilib, o‘zaro mustaqil himoya mexanizmini quradi. Bunday jarayonlar esa tashkilot ichida ikki xildagi ijtimoiy kompaniya — biri xavotir va tushunmovchilik tarqatilsa, ikkinchisi qarama-qarshi g‘oyalarga tayanib ishonchni tiklash – shakllanishiga sabab bo‘ladi.

Mavhum odamlardan qo‘rqishni bartaraf etishda rahbarlarning roli beqiyos, chunki ular shaffoflikni oshirish, ochiq kommunikatsiya strategiyasini joriy etish va har qanday mavhum elementga concrete misollar bilan yondashish orqali psixologik barqarorlikni shakllantiradi; bu esa o‘z navbatida muloqotni monolog emas, dialogga aylantiradi va xodimlarda bo‘ljak o‘zgarishlarga nisbatan mavhum emas, balki aniq, ishonchli muhitga tayyorlik hissini uyg‘otadi. Transformasion yetakchilik nuqtai nazaridan, rahbarlar o‘zlarining modellari orqali empatiya, tafsiliy izoh va yetakchilik dialogini namoyish qilishi zarur, chunki faqat shunday holatda xodimlar mavhum odamlardan emas, balki tashkilot boshqaruvidagi ko‘makdor sub’yektlardan qo‘rqishini to‘xtatadi.

Profilaktika choralariga modulli treninglar, o‘quv-seminarlar, simulatsiya treninglari, mentorlik dasturlari, psixologik maslahat xizmatlari kiradi; bular orqali xodimlar mavhumlikni aniq, o‘lchovli komponentlarga aylantirishga, identifikatsiya va emosional regressiyani kamaytirishga harakat qiladi. Bunday yondashuvlarning ilmiy samarasini (masalan, stress darajasining aniqligi,

produktivlik indeksi, turnover pasayishi) aniqlash va tahlil qilish orqali tashkilotlar psixosotsialni shakllantirishi mumkin.

Xulosa qilib aytganda, mavhum odamlardan qoʻrqish – bu shaxsning xavfsizligini anglash, ijtimoiy identifikatsiyani boshqarish hamda kognitiv-emosional nuqtai nazardan oʻzini himoya qilishga qaratilgan murakkab psixologik konstrukt boʻlib, uning tashkiliy turlari – strukturativ, kommunikativ va ijtimoiy mavhumlik orqali manifestatsiya qiladi; bu esa, oʻz navbatida, oʻta noaniqlik va stress muhitida ish samaradorligi, innovasion potentsial va jamoaviy iqlimga salbiy taʼsir koʻrsatadi. Buni bartaraf qilish uchun rahbarlar, HR va psixologlar birgalikda profilaktika va remedial choralarini (shaftologik treninglar, empatiya mashgʻulotlari, mentorlik modullari) amaliyotga integratsiya qilishi, shuningdek, tashkilot ichidagi shaffoflik, dialog va oʻrnatilgan kommunikatsiya kanallarini mustahkamlashi lozim; bu esa boshqaruv tizimining faqat texnik instrument emas, balki inson psixikasini tushunishga asoslangan holistik modelga asoslangani holda samarali boʻladi. Shu yoʻl bilan mavhumlikdan kelib chiqadigan qoʻrquvlar — bu samaradorlikni zaiflashtiruvchi diagnostika signallari emas, balki psixologik inshootni mustahkamlash uchun imkoniyat garovidir.

Zamonaviy tashkilotlar doimiy ravishda raqobatbardoshlikni saqlab qolish, tashqi muhitdagi oʻzgarishlarga moslashish va innovasion salohiyatni kuchaytirish maqsadida turli darajadagi strukturaviy va funksional islohotlarga kirishishga majbur boʻlib, bu jarayonlarda yuzaga keladigan eng asosiy ichki toʻsiqlardan biri bu — xodimlarning oʻzgarishlarga nisbatan namoyon qiladigan qarshilik koʻrsatish holatidir; ayni paytda bu qarshilikni faqat odamlar oʻzgarishni yoqtirmaydi yoki yangilikka tayyor emas degan soddalashtirilgan tushuncha bilan izohlash — ijtimoiy psixologik murakkablikni inkor etish, tizimli sabablarni yuzaki talqin qilish boʻlib, ilmiy yondashuv ushbu fenomenning chuqur omillarini oʻrganishni talab qiladi. Tashkiliy oʻzgarishlarga boʻlgan qarshilik — bu nafaqat passiv norozilik shakli, balki psixologik himoya mexanizmi, ijtimoiy barqarorlikni saqlab qolishga yoʻnaltirilgan instinktiv refleks, shaxsiy maqom va rollarning yoʻqolishidan qoʻrqish, shuningdek, mavjud identitetni saqlab qolishga qaratilgan

emosional-irodaviy pozisiyadir. Demak, o'zgarishlarga qarshilikni keltirib chiqaruvchi asosiy manbalarni tahlil qilish — bu tashkiliy psixologiya, ijtimoiy dinamika va boshqaruv nazariyalarining kesishgan nuqtasida joylashgan murakkab tadqiqot ob'ekti bo'lib, uning ilmiy yoritilishi orqali transformasion liderlik va muvaffaqiyatli o'zgarish boshqaruvi strategiyalari ishlab chiqilishi mumkin.

Tashkiliy o'zgarishlarga qarshilikning eng chuqur psixologik manbalaridan biri bu — shaxsning noaniqlikdan qo'rqish xususiyatidir, ya'ni har qanday islohot inson ongida yangi me'yorlar, yangi vazifalar, yangi rahbarlik uslubi yoki yangi mehnat talablari bilan bog'liq bo'lgan, oldindan bashorat qilib bo'lmaydigan holatlarni tasavvur qiladi, bu esa o'z navbatida, kognitiv muvozanatni buzadi va shaxsni stress holatiga olib kiradi; bu holat, ayniqsa, yuqori “noaniqlikdan qochish” indeksiga ega bo'lgan shaxslarda yaqqol ko'zga tashlanadi, chunki ular uchun har qanday aniqlanmagan o'zgarish emosional xavf deb idrok qilinadi. Agar bu jarayon o'z vaqtida aniqlanmasa yoki e'tiborga olinmasa, xodim o'zgarishga nisbatan himoya pozisiyasini tanlab, islohotga qarshi passiv rezistentlik, faol inkor, yoki “ko'rinmas sabataj” shaklida reaksiyalar bildiradi, bu esa butun jamoaning ijtimoiy iqlimiga salbiy ta'sir qiladi. Shaxsiy noaniqlikdan qo'rqish inson ongida “men bunga qodir emasman”, “yangi tizimda o'zimga o'rin topolmayman” kabi o'ziga nisbatan ishonchsizlik bilan chambarchas bog'liq bo'lib, unga qarshi kurashish uchun rahbariyat tomonidan o'zgarishlarning mazmuni, formasi va natijasi bo'yicha ochiq va shaffof kommunikatsiya olib borilishi zarur.

Tashkiliy o'zgarishlar ko'pincha mavjud pozisiyalar, rollar va ijtimoiy maqomlarning qayta taqsimlanishiga olib keladi, bu esa o'z navbatida ayrim xodimlarda o'zining tashkilotdagi ahamiyatini yo'qotish, e'tibordan chetda qolish, yoki rahbarlik ambisiyalarining so'nishi kabi holatlarni keltirib chiqaradi; aynan shuning uchun ham o'zgarishlarga qarshilik ba'zida shunchaki yangilikdan cho'chish emas, balki chuqur psixososial identitet inqirozining ifodasi sifatida namoyon bo'ladi. Masalan, o'zgarish natijasida bo'lim birlashadi, va ilgari rahbar bo'lgan xodim endi oddiy ijrochi vazifasini bajaradi – bu holat status regressiyasi sifatida qabul qilinadi va shaxs bu “yangi” vaziyatni o'ziga xos “psixologik tahdid”

deb anglaydi, natijada u passiv qarshilik, kinoyaviy munosabat, yoki tajriba va bilimlarni yashirish kabi yashirin sabataj strategiyalarini qo'llashi mumkin. Identitet yo'qotilishi – bu inson o'zining tashkilotdagi mavjudligini, qadriyatini va kuchini namoyon etish vositalaridan mahrum bo'lish holatidir; shuning uchun o'zgarishlar jarayonida har bir xodimning statusi va shaxsiy qadriyatlari qay tarzda tan olinishi, qanday motivasion vositalar bilan rag'batlantirilishi masalasi oldindan rejalashtirilishi lozim bo'ladi.

Har bir tashkilot o'z ichida ko'p qatlamli, ko'p darajadagi submadaniyatlarni shakllantiradi, va bu madaniyatlar ichki kommunikatsiya uslubi, qadriyatlar tizimi, norasmiy qoidalar va o'zaro ishonch asosida rivojlanadi; o'zgarish jarayonida esa bu submadaniyatlar disbalansga uchraydi, ya'ni yangi yondashuvlar ilgari o'zini maqbul deb hisoblagan xodimlar tomonidan madaniy invaziyasiya sifatida talqin qilinadi. Bu holat, ayniqsa, tashqi ekspertlar jalb qilinib, ichki islohotlar ular tomonidan boshqarilganda kuchliroq namoyon bo'ladi: ya'ni ichki jamoa "begona" yondashuvni o'zining ichki ijtimoiy tartibiga qarshi qilingan tahdid deb qabul qiladi. Natijada bu ichki qarshilik ijtimoiy birlikni yo'qotish, norasmiy aloqalarning zaiflashuvi, va ijtimoiy ko'mak tizimining parchalanishiga olib keladi. Madaniy uyg'unlik — bu o'zgarishlarda inkor qilib bo'lmaydigan resurs bo'lib, uni buzish o'zgarishlarning muvaffaqiyatini jiddiy xavf ostiga qo'yadi. Shu bois har qanday islohot oldidan mavjud submadaniyatlarni tahlil qilish, ularga integrasion yondashuvlarni ishlab chiqish zarur.

Tashkilot ichidagi o'zgarishlar yuzasidan etarli, aniq va ishonchli axborot berilmasligi — qarshilik ko'rsatishning kuchli katalizatorlaridan biri bo'lib, bu holat xodimlarda yangi tizimning qanday ishlashi, ular qanday rol o'ynashi va qanday baholanilishi haqida savollar uyg'otadi, biroq bu savollar javobsiz qolgani sari xavotir kuchayadi, va o'zgarishlar salbiy taxminlar asosida baholanadi. Tashkiliy psixologiya nuqtai nazaridan, axborot bo'shlig'i – bu xodimlarning "tashqi boshqaruv" haqidagi o'z fikrlarini shakllantirishga majbur qiluvchi bo'shliqdir, u erda ular ko'pincha taxminlarga, mish-mishlarga va noto'g'ri tushunchalarga tayanadi; aynan shu taxminlar o'z navbatida qarshilikni

kuchaytiradi va tashkiliy islohotlarning amalga oshishiga to'sqinlik qiladi. Shu bois o'zgarish jarayonida rahbarlik axborotni to'g'ri, doimiy va ikki tomonlama oqimda yetkazish tizimini tashkil etishi lozim, bunda xodimlar o'z savollarini va fikrlarini bevosita bildirishi uchun maydon yaratiladi.⁴⁸

Shaxsiy darajadan tashqari, qarshilik ko'rsatishning ijtimoiy manbalari ham mavjud bo'lib, ularning ichida guruh bosimi va ijtimoiy o'rganish jarayonlari ajralmas o'rin tutadi; ya'ni xodimlar yangi o'zgarishlarni o'zlarining eng yaqin hamkasblari, ya'ni guruh a'zolari qanday qabul qilayotganini kuzatib, shunga mos ravishda o'z pozitsiyasini shakllantiradi; agar guruhda umumiy norozilik mavjud bo'lsa, yangi a'zolar ham bu qarshilikni mustahkamlashga intiladi. Ushbu kollektiv mexanizmlar psixologik jihatdan xavfsizlikni ta'minlashga xizmat qilgani bilan bir vaqtda o'zgarishlarni qabul qilishni kechiktiradi yoki umuman imkonsiz qilishi mumkin. Bundan tashqari, tashkilotda kuchli norasmiy rahbarlar mavjud bo'lsa, ularning o'zgarishga qarshi pozitsiyasi barcha xodimlarga ijtimoiy signallar orqali ta'sir ko'rsatadi, bu esa yuqori darajadagi qarshilikka olib keladi. Shuning uchun o'zgarishlarni amalga oshirish jarayonida rahbarlar va jamoa yetakchilarining roli o'zgarishlarni qo'llab-quvvatlash mexanizmini yaratishda hal qiluvchi ahamiyatga ega.

11.3. Tashkiliy o'zgarishlar modellari. Tashkiliy o'zgarishlarga qarshilik guruhlari

Tashkiliy o'zgarishlarning eng dastlabki va keng tarqalgan modeli sifatida qabul qilingan Kurt Levining uch bosqichli modeli — “erish” (unfreyeze), “o'zgarish” (change), va “qayta muzlatish” (refreyeze) — tashkilotda o'zgarishlarni rejalashtirish va amalga oshirish jarayonini oddiy, ammo samarali tarzda tushuntiradi, unda dastlab mavjud holatdagi qat'iyliklar yumshatiladi va xodimlarning o'zgarishga tayyorligi shakllantiriladi, keyin yangi tizimlar, qoidalar va xulq-atvor shakllantiriladi, oxirida esa yangi holat mustahkamlanib, tashkilot

⁴⁸ Turgut, S., Michel, A., Rothenhöfer, L., & Sonntag, K. (2016). Dispositional resistance to change and emotional exhaustion: Moderating effects at the work-unit level. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 735–750.

ichki barqarorlikka erishadi; shunga qaramay, zamonaviy sharoitda bu modelning ayrim qirralari yangilanib, o'zgarishlar tezligi va doimiyligi hisobga olinib, "qayta muzlatish" jarayoni barqarorlikdan ko'ra moslashuvchanlikka yo'naltirilmoqda, chunki bugungi kunda tashkilotlar ko'p bosqichli va doimiy o'zgarishlarga duch keladi. Shu bois, Levining modeli zamonaviy o'zgarishlarni boshqarish strategiyalarining asosiy nazariy negizi sifatida qolmoqda va ko'plab boshqa murakkab modellar uning prinsiplariga tayangan holda ishlab chiqilgan.

Jon Kotterning sakkiz bosqichli o'zgarish modeli — bu Levining oddiy bosqichlarini yanada kengaytirgan va ijtimoiy, psixologik jarayonlarni chuqurroq hisobga olgan yondashuv bo'lib, unda o'zgarish jarayoni "o'zgarish zaruratini yaratish", "rahbarlik guruhini shakllantirish", "o'zgarish vaziyasini ishlab chiqish", "vaziyani kommunikatsiya qilish", "xodimlarni keng ishtirokga jalb qilish", "erkinlikni rag'batlantirish", "tez natijalarni ko'rsatish", va "yangi yondashuvlarni barqarorlashtirish" bosqichlariga bo'linadi; ushbu model o'zgarishlarni faqat boshqaruviy texnikalar emas, balki insoniy psixologiya nuqtai nazaridan ham chuqur o'rganishga qaratilganligi sababli, ko'plab zamonaviy tashkilotlarda muvaffaqiyat bilan tatbiq etilmoqda. Kotterning modeli o'zgarishlarni faqat boshqarish jarayoni sifatida emas, balki tashkilot ichidagi ijtimoiy-madaniy transformatsiya sifatida qabul qilgan holda, yangi vaziyatda xodimlarning motivatsiyasi, ishtiroki va rahbariyat bilan ishonch munosabatlarini mustahkamlashga urg'u beradi, shuningdek, o'zgarishlarni amalga oshirishda yuzaga keladigan qarshiliklarni samarali bartaraf etish usullarini taklif qiladi.⁴⁹

Burke va Litwin tomonidan ishlab chiqilgan sistemik model — bu tashkiliy o'zgarishlarni faqat individual yoki iyerarxik nuqtai nazardan emas, balki tizimning turli darajadagi elementlari o'rtasidagi o'zaro bog'liqliklar va sabab-oqibat aloqalari asosida tahlil qiluvchi yondashuv bo'lib, unda tashqi muhit, strategiya, tashkiliy madaniyat, boshqaruv tizimi, individual motivatsiya va samaradorlik kabi komponentlar o'zgarish jarayoniga qanday ta'sir ko'rsatishini

⁴⁹ Rehman, S., Mahmood, Z., Ibtasam, M., Murtaza, G., Iqbal, M., & Molnár, M. (2021). The psychology of resistance to change: The antidotal effect of organizational justice, support and leader-member exchange. *Journal of Organizational Change Management*.

chuqur o'rganish imkonini beradi; ayni paytda, ushbu model o'zgarishlarni faqat bir yo'nalishda emas, balki ko'p o'lchamli va parallel yo'nalishlarda amalga oshirish zarurligini ko'rsatadi, bu esa murakkab tashkiliy tizimlarda muvaffaqiyatga erishishda muhim. Burke-Litwin modeli rahbarlarga o'zgarishlarni loyihalashda va boshqarishda tashkiliy muhitning barcha qatlamlarini hisobga olish, shuningdek, o'zgarishlarning natijasini prognoz qilish imkoniyatlarini beradi, bu esa transformasion boshqaruv va rivojlanishga yuksak ilmiy asos yaratadi.

Nadler-Tushman modeli — bu tashkiliy o'zgarishlarni kiritishda tashkilot ichidagi to'rtta asosiy element — vazifalar, struktura, odamlar va madaniyat o'rtasidagi uyg'unlikni ta'minlashga qaratilgan, bunda o'zgarishlarning har bir bosqichi ushbu elementlarning o'zaro munosabatlarini tahlil qilish orqali boshqariladi; ushbu yondashuv, ayniqsa, tashkilotning ichki tizimlarini kompleks tarzda ko'rish va har qanday o'zgarish jarayonida nomuvofiqliklarni aniqlashda samarali. Shuningdek, Nadler-Tushman modeli o'zgarishlarni faqat texnik jihatdan emas, balki insoniy omillar va madaniy aspektlarni hisobga olgan holda amalga oshirishni ta'minlab, murakkab tashkiliy muhitlarda innovatsiyalarni joriy qilishda qo'llaniladi. Ushbu model asosida tashkilot rahbarlari va mutaxassislari o'zgarishlarni kiritishda tizimli yondashuvni shakllantirishlari, shuningdek, har bir elementdagi o'zgarishning boshqalar bilan qanday bog'liqligini tushunishlari mumkin bo'ladi.⁵⁰

Zamonaviy ilmiy yondashuvlar o'zgarish modellarini faqat tashkiliy jarayon sifatida emas, balki insonlarning psixologik reaksiyalari va ijtimoiy dinamikani hisobga olgan holda rivojlantirishga urg'u beradi, bunga misol tariqasida Marshallar va Bridges tomonidan ishlab chiqilgan o'zgarishlarni boshqarish modellarini keltirish mumkin; ular o'zgarish jarayonini faqat texnik o'zgarish emas, balki xodimlarning psixologik holatini, ayniqsa “yo'qotishlar” va “yangi holatga moslashish” bosqichlarini chuqur tushunishga asoslanadi. Shu jihatdan, bu

⁵⁰ Ford, J.D., Ford, L.W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.

modellar qarshilikni bartaraf etish, xodimlarning adaptatsiyasini osonlashtirish hamda o'zgarishlarni samarali qabul qilish uchun maxsus strategiyalar ishlab chiqishni taqozo etadi, bu esa o'zgarishlarning muvaffaqiyatli amalga oshishiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Zamonaviy tashkilotlarda ushbu psixosozial yondashuvlarning integratsiyasi o'zgarishlarni boshqarishda strategik rol o'ynaydi va tashkilotning barqaror rivojlanishini ta'minlashda hal qiluvchi omil hisoblanadi.

ESLAB QOLING!

Tashkiliy o'zgarishlarga qarshilik guruhlar — bu tashkilot ichida o'zgarish jarayonlariga turlicha munosabatda bo'lgan, ko'pincha o'zaro aloqa va hamkorlik asosida shakllanadigan ijtimoiy birliklar bo'lib, ular o'zgarishlarga qarshilikni kollektiv darajada ifodalash xususiyatiga ega; bunday guruhlarining tashkil etilishi nafaqat shaxsiy psixologik xavfsizlik va statusni saqlab qolish ehtiyojidan kelib chiqadi, balki ular o'zgarishlar natijasida yuzaga keladigan noaniqlik va notinchlikka qarshi ichki himoya mexanizmini yaratadi. Shu nuqtai nazardan, qarshilik guruhlar — tashkilotdagi o'zgarish jarayonining murakkab va ko'p qirrali ijtimoiy dinamikasining ajralmas qismi bo'lib, ular tashkilot madaniyati, boshqaruv tizimi va xodimlarning o'zaro munosabatlariga sezilarli ta'sir ko'rsatadi, bu esa o'zgarishlarni boshqarishda yangi strategiyalarni ishlab chiqishni talab qiladi.

O'zgarishlarga qarshilik guruhlar ko'pincha tashkilot ichidagi o'xshash manfaatlar, qadriyatlar va xavotirlarni birlashtirgan xodimlar tomonidan shakllanib, ular o'zgarish jarayonida yuzaga keladigan noaniqlik, qo'rqinch va ishonchsizlik kabi ijtimoiy psixologik faktorlarni mustahkamlash vazifasini bajaradi; ayniqsa, agar rahbarlik tomonidan o'zgarishning maqsadlari va kutilayotgan natijalari yetarlicha aniq bayon etilmasa yoki axborot oqimi so'nsa, bunday guruhlarining faoliyati yanada faollashadi. Bundan tashqari, tashkiliy struktura, madaniyat va mavjud hokimiyat muvozanati qarshilik guruhlarining shakllanishiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi, chunki ko'p hollarda norozilikni ifodalovchi norasmiy liderlar aynan ushbu guruhlar tarkibida paydo bo'lib, ular o'zgarish jarayoniga ijtimoiy bosim yaratishda muhim rol o'ynaydi.

Tashkiliy qarshilik guruhlari turlicha ko‘rinishda bo‘lib, ular orasida rasmiy strukturalar ichida shakllangan formal guruhlar va tashkilot madaniyati, ijtimoiy muhit va xodimlarning shaxsiy munosabatlari asosida yuzaga keladigan norasmiy guruhlar farqlanadi; formal guruhlar ko‘pincha tashkilot siyosati va o‘zgarish strategiyasiga qarshi bayonotlar berish yoki o‘z pozitsiyasini qonuniy shaklda ifodalashga intilsa, norasmiy guruhlar ko‘proq ijtimoiy bosim, qarshilikni kuchaytirish va xodimlar o‘rtasida qarshilik kayfiyatini mustahkamlash uchun muhim vosita hisoblanadi. Bu guruhlar o‘rtasidagi o‘zaro aloqalar va konfliktlar tashkilotdagi o‘zgarishlarning samaradorligini sezilarli darajada ta’sir qilishi mumkin, chunki ularning har biri o‘zgarishlarni qabul qilish yoki rad etishda turlicha motivatsiyaga ega va boshqaruv uchun maxsus strategiyalarni talab qiladi.

Qarshilik guruhlari shuningdek, o‘z a’zolariga psixologik himoya va ijtimoiy qo‘llab-quvvatlashni ta’minlab, o‘zgarish jarayonida yuzaga keladigan stress, noaniqlik va xavotirni kamaytirishga xizmat qiladi; bu guruhlar ichida shakllangan o‘zaro yordam va tushunish, xodimlarning o‘zaro bog‘lanish darajasi va ularning o‘zgarishga bo‘lgan munosabati o‘rtasida sezilarli bog‘liqlik mavjud. Shu bilan birga, qarshilik guruhlari xodimlarning tashkilotdagi mavqeini saqlash, yangi qoidalarga qarshi norozilikni ifodalash va o‘z manfaatlarini himoya qilish uchun kollektiv harakatlar tashkillashtirish imkonini beradi, bu esa o‘zgarish jarayonining murakkabligini oshiradi. Shu sababli, o‘zgarishlarni boshqarish jarayonida qarshilik guruhlarining ijtimoiy psixologik funksiyalarini chuqur tushunish va ularni boshqarishga qaratilgan yondashuvlarni ishlab chiqish muhim ahamiyat kasb etadi.

Tashkiliy o‘zgarishlarga qarshilik guruhlarini boshqarish uchun rahbarlar va boshqaruv organlari tomonidan turli strategiyalar ishlab chiqilgan bo‘lib, ularga ochiq kommunikatsiya, ishtirokchilikni rag‘batlantirish, qarshilikni aniqlash va muammo manbalarini bartaraf etish, shuningdek, motivatsiyani oshirish va yangi madaniyatni shakllantirish kiradi; ayniqsa, qarshilik guruhlarining ijtimoiy va psixologik tuzilishini hisobga olgan holda, boshqaruv yondashuvlarining moslashuvchanligi va xodimlar bilan munosabatlarda shaffoflik asosiy omil

hisoblanadi. Shu bilan birga, ayrim hollarda qarshilik guruhlarini yo‘qotishga yoki zaiflashtirishga qaratilgan repressiv choralar yoki majburlash usullari qisqa muddatli natija berishi mumkin bo‘lsa-da, uzoq muddatda bunday yondashuvlar tashkilot ichidagi ishonchni kamaytirib, norozilikni kuchaytiradi, shuning uchun qarshilik guruhlarini boshqarishda inklyuziv va psixologik jihatdan qo‘llab-quvvatlovchi strategiyalar ustunlik qiladi.

Qarshilik guruhlarini tashkilot ichidagi ijtimoiy tarmoqlar va madaniyat bilan chambarchas bog‘liq bo‘lib, ular o‘zgarish jarayonida axborot almashinuvi, qarshilikning shakllanishi va kuchayishini ta‘minlovchi asosiy platforma sifatida xizmat qiladi; ayniqsa, madaniy qadriyatlar, urf-odatlar va norasmiy me‘yorlar bunday guruhlarining strategiyalarini va qarorlarini belgilaydi. Shu bois, o‘zgarishlarni amalga oshirish jarayonida rahbarlar tashkilot madaniyati va ijtimoiy tarmoqlarni chuqur tahlil qilib, qarshilik guruhlarining pozitsiyalarini aniqlashlari va ularni samarali boshqarish uchun kommunikatsiya va motivatsiya mexanizmlarini shakllantirishlari zarur. Ushbu yondashuvlar yordamida rahbarlar o‘zgarishlarga qarshilik guruhlarining ta‘sirini kamaytirish, xodimlarning yangi madaniyatga integratsiyasini rag‘batlantirish va tashkilot ichida barqarorlikni ta‘minlashga erishadilar.

Nazorat savollari

1. Tashkilotlarda o‘zgarishlarga qarshilikning asosiy sabablari nimalardan iborat va bu qarshilik qanday shakllarda namoyon bo‘lishi mumkin?
2. O‘zgarishlarga qarshilikni kamaytirish va xodimlarni o‘zgarish jarayonlariga jalb qilish uchun rahbarlar qanday strategiyalarni qo‘llashlari kerak?
3. Tashkiliy madaniyat va ichki boshqaruv tizimi o‘zgarishlarga qarshilik darajasiga qanday ta‘sir ko‘rsatadi?
4. “Konservativ-nevrotik”, “perfesionist-analitik” va “ekstrovert-ijtimoiy bog‘langan” psixotiplari o‘zgarishlarga qanday munosabatda bo‘lishadi va ular bilan qanday ishlash samarali?

5. O'zgarishlarga qarshilikni faqat individual psixologik omillar bilan emas, balki institusional va tashqi tizim omillari bilan birga qanday tahlil qilish kerak?

TESTLAR

1. Tashkilotda o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatishning asosiy sababi nima?

- A) O'zgarish jarayonining noaniqligi va xavotirlarni uyg'otishi
- B) Rahbarning qat'iyligi
- C) Iqtisodiy sharoitlarning barqarorligi
- D) Yangi texnologiyalarning mavjudligi

2. Psixotiplar bo'yicha o'zgarishlarga munosabatda qanday farq bor?

- A) Konservativ-nevrotiklar o'zgarishlarga nisbatan ko'proq qarshilik ko'rsatadi
- B) Ekstrovertlar har doim qarshilik ko'rsatadi
- C) Hamma psixotiplar o'zgarishlarga ijobiy munosabatda bo'ladi
- D) Neyrotiklar o'zgarishlarga har doim ijobiy javob beradi

3. O'zgarishlarga qarshilikni kamaytirishda tashkilot ichidagi qanday tizimlar muhim ahamiyatga ega?

- A) Axborot tizimlari va kommunikatsiya tizimi
- B) Faqat moliyaviy tizimlar
- C) Faqat tashqi reklama tizimi
- D) Faoliyatni nazorat qilish tizimi emas

4. O'zgarishlarga qarshilikni boshqarishda rahbarning qanday xususiyatlari muhim hisoblanadi?

- A) Kommunikativ qobiliyat va liderlik sifatleri
- B) Faqat texnik bilimlari
- C) Moliyaviy savodxonligi
- D) Ijtimoiy aloqalardan yiroqligi

5. O‘zgarish jarayonida faol va passiv qarshilik qanday farqlanadi?

- A) Faol qarshilik bevosita qarshilik ko‘rsatish, passiv esa sustlik bilan ifodalanadi
- B) Faol qarshilik hech qachon yuz bermaydi
- C) Passiv qarshilik faqat rahbarlarga qarata bo‘ladi
- D) Faol qarshilik faqat tashqi omillar tufayli yuzaga keladi

6. Tashkilot ichida o‘zgarishlarga qarshilik ko‘rsatadigan xodimlarning ko‘proq qaysi psixotipi uchraydi?

- A) Konservativ-nevrotik psixotip
- B) Ekstrovert-ijtimoiy psixotip
- C) Sosial neytral psixotip
- D) Har doim ijobiy psixotip

7. O‘zgarishlarga qarshilikni kamaytirishda axborot oqimlarini boshqarishning roli nimada?

- A) Ma’lumotlarning to‘g‘ri va vaqtida yetkazilishi orqali xavotirlarni kamaytirish
- B) Axborotni yashirish
- C) Faqat moliyaviy hisobotlarni taqdim etish
- D) Faqat tashqi auditoriyani jalb qilish

8. O‘zgarish jarayonida “yo‘naltirilgan ma’lumotlar tizimi” qanday ishlaydi?

- A) O‘zgarishlar haqidagi ma’lumotlarni tizimli ravishda tarqatadi
- B) Faqat xodimlarni jazolaydi
- C) Faoliyatni cheklaydi
- D) Ijtimoiy tarmoqlarda tarqatadi

9. O‘zgarishlarga qarshilikni boshqarishda rahbarlar qanday usullarni qo‘llashi kerak?

- A) Xodimlar bilan samarali muloqot va ularni o‘zgarish jarayoniga jalb qilish
- B) Faqat buyruqlar berish

- C) Xodimlarni jazolash
- D) O'zgarishlarni yashirish

10. Tashkilot ichidagi madaniyat o'zgarishlarga qarshilikni qanday ta'sir qiladi?

- A) Madaniyat o'zgarishlarga munosabatni shakllantiradi va qarshilik darajasini belgilaydi
- B) Madaniyat o'zgarishlarga ta'sir qilmaydi
- C) Faqat iqtisodiy ko'rsatkichlarni oshiradi
- D) Tashkilotdagi ish rejalariga ta'sir qiladi

XII BOB. TASHKILOTDAGI MULOQOT ODOBI

12.1. Tashkiliy muloqotlar. Tashkiliy kommunikatsiyalar

Tashkiliy muloqot — bu murakkab, ko‘p qatlamli va doimiy jarayon bo‘lib, u tashkilot ichidagi turli darajadagi shaxslar va guruhlar o‘rtasida ma’lumotlar, fikrlar, qarorlar, qadriyatlar va his-tuyg‘ularni almashish orqali tashkilot faoliyatining samaradorligini oshirish va tashkilot maqsadlariga erishishni ta’minlashga qaratilgan tizimli va ijtimoiy jarayondir, bunda muloqot nafaqat oddiy axborot uzatish jarayoni sifatida, balki tashkilot ichidagi ijtimoiy munosabatlar va madaniyatni shakllantiruvchi, o‘zaro ta’sir va o‘zaro tushunishni kuchaytiruvchi asosiy vosita sifatida namoyon bo‘ladi. Shu sababdan, tashkilotlarda muloqot tushunchasini faqat axborot almashinuvi yoki oddiy kommunikatsiya shakli deb qabul qilish, uning yanada kengroq va chuqurroq ijtimoiy, madaniy va psixologik funksiyalarini hisobga olmaslik, tashkilot faoliyatining sifatini pasayishiga olib kelishi mumkin. Tashkiliy muloqot, shuningdek, tashkilot ichida qaror qabul qilish jarayonlari, motivatsiya, liderlik va ijtimoiy ixtiloflarni boshqarishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo‘lib, uning samarali tashkil etilishi va boshqarilishi tashkilotning umumiy muvaffaqiyatini belgilovchi muhim omil hisoblanadi.

ESLAB QOLING!

Tashkiliy muloqot — bu tashkilot ichida turli bo‘limlar, xodimlar va rahbarlar o‘rtasida ma’lumotlar, fikrlar, qarorlar va his-tuyg‘ularni uzatish, almashish va tushunishni ta’minlovchi tizimli jarayon bo‘lib, u tashkilotning samarali faoliyati va maqsadlariga erishishda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Oddiy qilib aytganda, tashkiliy muloqot — bu tashkilot ichidagi odamlar o‘rtasidagi o‘zaro ta’sir va aloqalar orqali axborot va g‘oyalarni bir-biriga etkazish jarayonidir, bunda nafaqat rasmiy axborot almashinuvi, balki norasmiy va psixologik jihatlar ham muhim o‘rin tutadi.

Tashkiliy muloqot jarayonining mohiyatini tushunishda uning turli nazariy yondashuvlari muhim ahamiyat kasb etadi, ular orasida informasion yondashuv muloqotni faqat axborot almashinuvi deb hisoblagan bo'lsa, ijtimoiy yondashuv esa uni insonlar o'rtasidagi o'zaro ta'sir, munosabat va birgalikdagi ma'no yaratish jarayoni sifatida ko'radi; ayniqsa, zamonaviy tashkilotshunoslikda bu jarayon ijtimoiy tizim va madaniyat doirasida tahlil qilinib, muloqotning faqat axborot almashinuvidan ko'ra kengroq, tashkilot ichidagi ijtimoiy muhitni shakllantiruvchi jarayon ekanligi ta'kidlanadi. Shu nuqtai nazardan, tashkilotlarda samarali muloqotning o'zini nafaqat ma'lumot uzatishdagi tezlik va aniqlikda, balki xodimlarning o'zaro ishonchi, hamkorligi va tashkilotga bo'lgan sodiqligida ham o'lchanadi.

Tashkiliy muloqot tushunchasining yanada kengaytirilgan ta'rifi sifatida uni tashkilot ichida mavjud bo'lgan barcha kommunikatsiya kanallari, usullari, shakllari va vositalari orqali amalga oshiriladigan va tashkilotning strategik maqsadlariga erishishda, xodimlar o'rtasida tushunishni kuchaytirishda, o'zaro aloqalarni mustahkamlashda, shuningdek, o'zgarishlarni boshqarishda muhim rol o'ynaydigan kompleks jarayon deb qabul qilish mumkin. Ushbu jarayon ichida nafaqat yuqoridan pastga (top-down) yoki pastdan yuqoriga (bottom-up) yo'nalgan ma'lumotlar, balki gorizontal, diagonaliy va tashqi tomonlarga qaratilgan kommunikatsiyalar ham muhim ahamiyatga ega bo'lib, ular tashkilotning ichki muhitini barqarorlashtirish va tashqi muhitga moslashuvchanlikni ta'minlashda yordam beradi. Shu boisdan, tashkilotlarda muloqot faqat rasmiy, yozma yoki og'zaki shakllarda emas, balki norasmiy, madaniy va psixologik komponentlarni ham o'z ichiga olgan murakkab ijtimoiy fenomen sifatida qoraladi.

Tashkiliy muloqot jarayonining samaradorligi tashkilotdagi ijtimoiy struktura, rahbarlik uslubi, xodimlarning shaxsiyati va madaniyati, shuningdek, texnologik vositalarning rivojlanishi bilan chambarchas bog'liq bo'lib, zamonaviy raqamli kommunikatsiya vositalarining keng joriy etilishi bu jarayonni yanada murakkablashtirgan va uni ko'p o'lchovli, interaktiv va tezkor qilish imkonini yaratgan. Masalan, elektron pochta, video konferensiyalar, ijtimoiy tarmoqlar va

boshqa onlayn platformalar tashkilot ichidagi muloqotni yangi formatda tashkil etishga imkon beradi, biroq bunday vositalardan foydalanish tashkilot madaniyati va kommunikatsiya siyosatiga muvofiq bo'lishi zarur, aks holda noto'g'ri tushunishlar, ma'lumotlarning to'liq yetkazilmasligi yoki xodimlar o'rtasida qarshilik yuzaga kelishi mumkin. Shu sababli, tashkiliy muloqot nafaqat texnologiyalarni qo'llashni, balki insonlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni va tashkilot madaniyatini doimiy ravishda rivojlantirishni ham talab qiladi.

Tashkiliy muloqotning asosiy vazifalaridan biri tashkilot ichida maqsadlar, vazifalar va strategiyalarni aniq va tushunarli tarzda etkazish, shuningdek, xodimlarning fikr-mulohazalarini qabul qilib, ularni qaror qabul qilish jarayoniga jalb qilish orqali tashkilotning umumiy maqsadlariga yo'naltirilgan samarali jamoaviy ish muhitini yaratishdir. Bu jarayon ayniqsa o'zgarishlarni boshqarishda muhim bo'lib, xodimlar o'zgartirishlar sabablarini va ularning shaxsiy ish faoliyatiga ta'sirini tushungan holda faol ishtirok etadilar. Shu boisdan, tashkiliy muloqot samaradorligi rahbarlik va xodimlar o'rtasidagi ochiq, ishonchli va ikki tomonlama aloqalar mavjudligiga bog'liq bo'lib, bu esa tashkilot ichidagi nizolarni kamaytiradi va umumiy ish samaradorligini oshiradi.

Shuningdek, tashkilotlarda tashkiliy muloqot ijtimoiy muloqotning maxsus shakli sifatida, uning ijtimoiy, madaniy va psixologik kontekstlari bilan birgalikda o'rganilishi zarur bo'lib, bu muloqot turi orqali tashkilot ichida liderlik, motivatsiya, xodimlarning o'zaro aloqalari, madaniy qadriyatlar va ijtimoiy normalar shakllanadi va mustahkamlanadi. Shu boisdan, tashkiliy muloqot nafaqat ishchi xodimlar va rahbarlar o'rtasida ma'lumot almashish vositasi, balki tashkilotning ijtimoiy tizimini tashkil etuvchi muhim omil sifatida qaraladi. U xodimlarning tashkilotga sodiqligi, ishga bo'lgan motivatsiyasi va umuman ishchi muhitning sifatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Tashkiliy muloqot nazariyasida shuningdek, muloqot jarayonining o'zaro bog'liq elementlari – yuboruvchi, qabul qiluvchi, xabar, aloqa kanali, javob (feyedback) va shovqin (noise) kabi tushunchalar muhim o'rin tutadi; ular tashkilot

ichidagi muloqotni murakkab, ko'p qirralik jarayon sifatida tushunishga yordam beradi.

ESLAB QOLING!

Javob (feyedback) — bu tashkiliy kommunikatsiya jarayonida axborot uzatuvchi (yuboruvchi) va qabul qiluvchi o'rtasidagi interaktiv o'zaro ta'sirning muhim qismi bo'lib, u orqali yuborilgan xabarga nisbatan qabul qiluvchining munosabati, tushunish darajasi, fikr va his-tuyg'ulari ifodalanadi; feyedbackning mavjudligi muloqotning ikki tomonlama, dinamik va samarali bo'lishini ta'minlaydi, shuningdek, u kommunikatsiyaning uzluksizligini va rivojlanishini kafolatlaydi.

Shovqin (noise) esa tashkiliy kommunikatsiya jarayonida ma'lumotning buzilishi, noto'g'ri tushunilishi yoki uzilishiga olib keladigan har qanday to'siq, xalaqit yoki chalg'ituvchi omil sifatida tushuniladi; u faqat texnik nosozliklar yoki tashqi shovqinlar bilan cheklanmay, balki til to'siqlari, madaniy farqlar, shaxsiy qarama-qarshiliklar, noto'g'ri talqinlar, stress holatlari va motivatsiyaning pastligi kabi ichki omillarni ham o'z ichiga oladi. Shu sababli, shovqin tashkiliy kommunikatsiyaning samaradorligini keskin pasaytiradi va axborot oqimining uzluksizligiga, aniq va to'g'ri tushunilishiga zarar yetkazadi. Tashkilotlarda shovqinni aniqlash, tahlil qilish va minimallashtirish maqsadida kommunikatsiya muhitini doimiy ravishda optimallashtirish, xodimlar o'rtasida ochiq muloqotni rag'batlantirish, madaniy va til farqlarini hisobga olish, shuningdek, texnologik vositalarni zamonaviylashtirish va kommunikatsiya ko'nikmalarini rivojlantirish bo'yicha strategiyalar ishlab chiqish muhim ahamiyatga ega.

Ayniqsa, muloqotning ikki tomonlama tabiati – ma'lumot uzatish va javob qaytarish (feyedback) jarayoni tashkilot ichidagi muloqotni dinamik va moslashuvchan qiladi, bu esa o'z navbatida muammolarni tez aniqlash va hal etishda, yangi g'oyalarni joriy etishda muhim omil bo'lib xizmat qiladi. Shu bilan birga, shovqin (noise) yoki to'siqlar, ya'ni muloqot jarayonidagi xatoliklar va uzilishlar, tashkilot ichidagi noto'g'ri tushunishlar va qarshiliklarning asosiy

manbai hisoblanadi, shuning uchun ularni kamaytirish uchun samarali kommunikatsiya siyosati va texnologik yechimlar zarurdir.

Tashkiliy muloqot tushunchasi nafaqat axborot almashish jarayoni, balki murakkab ijtimoiy va madaniy jarayon bo'lib, u tashkilotning ichki muhitini shakllantirish, xodimlarning o'zaro aloqalarini rivojlantirish, o'zgarishlarni boshqarish va tashkilot strategiyasini amalga oshirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega; uning samarali tashkil etilishi tashkilotning raqobatbardoshligini oshirish va uzoq muddatli muvaffaqiyatga erishishda muhim omil hisoblanadi. Shu bois, tashkilot rahbarlari va menejerlari tashkiliy muloqotni tizimli, uzluksiz va interaktiv jarayon sifatida tashkil etishga alohida e'tibor qaratishlari zarur.

Tashkiliy kommunikatsiya vositalari — bu tashkilot ichida axborot almashinuvi jarayonini amalga oshirishda foydalaniladigan turli texnologiyalar, metodlar va platformalar majmui bo'lib, ular tashkilotning ichki va tashqi muloqotini tashkil etishda, xodimlar o'rtasida samarali axborot oqimini ta'minlashda, shuningdek, boshqaruv jarayonlarini qo'llab-quvvatlashda hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi; shu bois, tashkilotning strategik maqsadlariga erishish va raqobatbardoshligini oshirishda kommunikatsiya vositalarining to'g'ri tanlanishi, ularning integratsiyalashuvi va samarali boshqarilishi muhim omil hisoblanadi. Zamonaviy korxonalarda axborot texnologiyalarining jadal rivojlanishi, globalizatsiya va ishchi kuchining geografik tarqalishi muloqot vositalariga bo'lgan talablarni yanada oshirganligi sababli, tashkilotlar o'z kommunikatsiya platformalarini doimiy ravishda yangilab, turli vositalarni o'zaro uyg'unlashtirishga majbur bo'lmoqda.

Tashkiliy kommunikatsiya vositalarini tahlil qilishda ularni asosan og'zaki, yozma, vizual va raqamli vositalarga bo'lish mumkinligi ko'rsatib o'tiladi; har bir toifa o'ziga xos xususiyatlar, afzalliklar va cheklovlarga ega bo'lib, tashkilotning maqsadi, madaniyati, texnologik imkoniyatlari va kommunikasion ehtiyojlariga qarab tanlanadi. Og'zaki vositalar — yuzma-yuz suhbatlar, yig'ilishlar, telefon qo'ng'iroqlari, seminarlar va treninglar kabi shakllarda ifodalanib, ularda real vaqt rejimida muloqot o'rnatiladi; bu vositalarning asosiy ustunligi — tezkor fikr

almashish, noaniqliklarni darhol aniqlash va hal etish, shuningdek, muloqotda ishtirokchilarning hissiy va psixologik holatini baholash imkoniyatidir. Biroq, og‘zaki vositalar katta miqdordagi ma’lumotni saqlash va rasmiylashtirishda cheklovlarga ega bo‘lib, katta tashkilotlarda axborotning qayta ishlanishi va tarqatilishi uchun qo‘shimcha yozma yoki raqamli vositalar zarur bo‘ladi.

Yozma kommunikatsiya vositalari tashkilotning rasmiy axborot oqimini ta’minlashda, hujjatlarni shakllantirish, siyosatlar, ko‘rsatmalar, hisobotlar va ichki nashrlarni yaratishda asosiy vosita bo‘lib xizmat qiladi; ular orqali axborotning barqarorligi, saqlanishi va bir necha daraja bo‘ylab tarqalishi kafolatlanadi. Yozma vositalar ichida faks, ichki gazetalar, memorandumlar, elektron pochta va ma’lumotnomalar alohida o‘rin tutadi. Elektron pochta ayniqsa, o‘zining tezligi va arzonligi bilan ajralib turib, tashkilot ichida keng qo‘llaniladi, biroq ko‘p xat almashish, noto‘g‘ri xabar yuborish va “spam” muammolari yuzaga kelishi mumkinligi sababli, uni samarali boshqarish zarurati tug‘iladi. Shuningdek, yozma vositalarning rasmiyligi ko‘pincha ular orqali etkazilgan axborotning obro‘cini oshiradi, biroq bu vositalar orqali shaxsiy va hissiy jihatlar yetarli darajada ifoda etilmasligi muloqotda noaniqliklar yuzaga kelishiga olib keladi.

Vizual kommunikatsiya vositalari tashkilot ichida murakkab ma’lumotlarni, statistikani va jarayonlarni samarali tushuntirishda, qaror qabul qilish jarayonlarini qo‘llab-quvvatlashda katta ahamiyatga ega bo‘lib, ular orasida diagrammalar, grafiklar, taqdimotlar, video materiallar va infografikalar kiradi; bunday vositalar axborotni aniq, tushunarli va qiziqarli shaklda yetkazishda yordam beradi, xodimlarning diqqatini jalb etadi va o‘zaro tushunishni oshiradi. Ayniqsa, yuqori texnologiyali va murakkab ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish sohalarida vizual vositalarning roli tobora ortib bormoqda, chunki ular yordamida murakkab jarayonlar oddiylashtiriladi va tezroq o‘zlashtiriladi.

Raqamli kommunikatsiya vositalari esa bugungi kunda tashkiliy kommunikatsiyaning asosiy omiliga aylangan bo‘lib, ular orqali tashkilot ichida va tashqarisida axborot almashinuvi kengaymoqda; bu turkumga elektron pochta, ichki ijtimoiy tarmoqlar (intranet), video konferensiyalar, tezkor xabar almashish

(chat) platformalari, bulutli xizmatlar va korporativ boshqaruv tizimlari kiradi. Raqamli vositalarning afzalliklari orasida tezlik, global miqyosda muloqot imkoniyati, ma'lumotlarni saqlash va qidirish qulayligi, hamda turli formatdagi axborotni bir joyda jamlash imkoniyati mavjud; biroq ular bilan birga xavfsizlik muammolari, texnik nosozliklar, xodimlarning texnologik savodxonligi va kommunikatsiya etikasi masalalari ham yuzaga keladi. Shu bois, raqamli kommunikatsiya vositalaridan samarali foydalanish uchun tashkilotlar maxsus strategiyalar ishlab chiqishi, xodimlarni o'qitishi va texnik infratuzilmani doimiy ravishda yangilab borishi zarur.

ESLAB QOLING!

Tashkiliy kommunikatsiya vositalari — bu tashkilot ichida axborot almashinuvi va muloqotni amalga oshirishda qo'llaniladigan turli usullar, texnologiyalar va platformalar to'plamidir. Ular xodimlar, rahbarlar va bo'limlar o'rtasida ma'lumotlar, fikrlar, qarorlar va his-tuyg'ularni samarali tarzda uzatish, qabul qilish va almashish imkonini beradi. Bu vositalar og'zaki (suhbat, yig'ilish), yozma (hujjatlar, elektron pochta), vizual (taqdimotlar, grafikalar) va raqamli (video konferensiyalar, ichki ijtimoiy tarmoqlar) shakllarda bo'lishi mumkin va tashkilotning ichki ish faoliyatini muvaffaqiyatli tashkil etishda muhim rol o'ynaydi.

Tashkiliy kommunikatsiya vositalarining tanlanishi va ularni qo'llashda tashkilot madaniyati, o'lchami, ish uslubi va kommunikasion maqsadlari katta rol o'ynaydi; kichik va o'rta tashkilotlarda ko'proq shaxsiy muloqot va og'zaki vositalarga urg'u berilsa, katta korporatsiyalarda rasmiy yozma va raqamli vositalarning roli oshadi. Bundan tashqari, kommunikatsiya vositalarining uyg'unligi va integratsiyasi ham samarali kommunikatsiya tizimini yaratishda muhim ahamiyatga ega bo'lib, u tashkilot ichidagi turli axborot kanallari va platformalar o'rtasida uzluksiz va o'zaro mos axborot oqimini ta'minlaydi. Shu boisdan, tashkiliy kommunikatsiya vositalarini boshqarish ko'p qirrali

yondashuvni talab etadi, bunda texnologik, ijtimoiy va madaniy omillar birgalikda hisobga olinadi.

Yana bir muhim jihat — tashkiliy kommunikatsiya vositalari xodimlar oʻrtasidagi muloqotni faqatgina axborot almashishdan koʻproq, yaʼni ijtimoiy taʼsir, motivatsiya va jamoaviy ruhni shakllantirishga yordam berishi; ayniqsa, norasmiy kommunikatsiya vositalari, jumladan, korporativ ijtimoiy tarmoqlar va jamoaviy muloqot platformalari, xodimlarning bir-biriga boʻlgan ishonchini oshirish va tashkilot madaniyatini rivojlantirishda muhim vositaga aylanishi mumkin. Shu bilan birga, kommunikatsiya vositalarining notoʻgʻri tanlanishi yoki notoʻgʻri qoʻllanilishi axborotning notoʻgʻri talqin qilinishiga, xodimlarning charchoq va noroziligiga, shuningdek, ish samaradorligining pasayishiga olib kelishi mumkin.

Tashkiliy kommunikatsiya vositalari zamonaviy tashkilotlarda samarali boshqaruv va muvaffaqiyat kaliti sifatida eʼtirof etiladi; ular orqali tashkilot ichidagi axborot oqimini tezkor, aniq va ishonchli shaklda taʼminlash mumkin boʻladi. Har bir tashkilot oʻziga xos ehtiyoj va sharoitlarni hisobga olib, kommunikatsiya vositalarini tanlashda va ulardan foydalanishda strategik yondashuvni qoʻllashi, texnologik imkoniyatlarni va inson omilini uygʻunlashtirishga intilishi zarur. Shu yoʻl bilan nafaqat axborot almashinuvi jarayonlari optimallashtiriladi, balki xodimlarning ishga boʻlgan qoniqishi oshadi, tashkilot madaniyati mustahkamlanadi va umumiy biznes koʻrsatkichlari yaxshilanadi.

12.2. Noverbal kommunikatsiyalar. Kommunikatsiya yoʻlidagi toʻsiqlar

Inson faoliyatining har bir sohasida axborot almashinuvi jarayoni nafaqat soʻz orqali ifodalanuvchi verbal kommunikatsiya bilan cheklanib qolmasdan, balki noverbal kommunikatsiyalar orqali ham amalga oshiriladi; bu esa insonning hissiyotlari, niyatlari, kayfiyati va shaxsiy xususiyatlarini anglashda muhim vosita boʻlib xizmat qiladi. Noverbal kommunikatsiya — bu soʻzsiz, yaʼni nutq orqali emas, balki tana tili, yuz ifodalari, imo-ishoralar, ovoz ohangi, makon va vaqtni

boshqarish orqali axborot uzatish jarayonidir. Shu boisdan, u insonlar o'rtasidagi muloqotning murakkab va ko'p qirrali tizimining ajralmas qismi hisoblanadi va uning samaradorligi ko'pincha verbal muloqotdan ham ustun bo'lishi mumkin.

Noverbal kommunikatsiyaning asosiy xususiyati shundaki, u kognitiv jarayonga emas, balki sezgi va intuisiyaga asoslangan bo'lib, insonlarning o'zaro munosabatlarini chuqurlashtirish, ishonchni oshirish, va hatto yashirin ma'lumotlarni anglashda katta rol o'ynaydi. Masalan, yuz ifodalari orqali namoyon bo'ladigan emosiyalar so'zlardan qat'iy nazar, muloqotda ishtirokchilarning bir-biriga bo'lgan munosabatini aniqlash imkonini beradi; shuningdek, tana harakatlari va imo-ishoralarning turli madaniy kontekstlarda har xil ma'nolarga ega bo'lishi noverbal kommunikatsiyaning murakkabligini yanada oshiradi. Shu bois, noverbal kommunikatsiyaning chuqur o'rganish va uning turlarini aniqlash tashkilotlarda, diplomatiyada, ta'limda va kundalik hayotda muloqotni yaxshilash uchun zarur bo'lib qoladi.

Noverbal kommunikatsiyalarni kategoriyalarga ajratishda ko'plab yondashuvlar mavjud bo'lib, ularning eng keng tarqalgani Paul Ekman va Albert Mehrabian tadqiqotlariga tayangan holda, quyidagi asosiy turlarni ko'rsatish mumkin: yuz ifodalari, tana harakatlari (gesturalar), makromuloqot (proksemika), ovoz orqali ifodalanuvchi noverbal elementlar (paralingvistika), va vaqtni boshqarish (kronemika). Har bir tur o'ziga xos xususiyatlari, funksiyalari va kommunikasion ahamiyatga ega bo'lib, ular o'zaro birgalikda muloqotni to'liq va boyitilgan shaklda ta'minlaydi.

Yuz ifodalari — bu inson yuzidagi mushaklarning harakatlari orqali yuzaga keladigan hissiy holat va kayfiyatni ifodalovchi noverbal signal bo'lib, ularning universal tabiatga ega ekanligi ko'plab ilmiy tadqiqotlarda isbotlangan; masalan, baxt, g'azab, qo'rqish, g'azab, hayrat, qayg'u va nafrat kabi asosiy hissiyotlar butun insoniyat uchun umumiy yuz ifodalari orqali ifodalanadi. Shu bois, yuz ifodalari muloqotda so'zsiz axborot uzatishda eng kuchli vositalardan biri hisoblanadi va ular yordamida muloqotdagi yolg'onni aniqlash, insonlarning chinakam his-tuyg'ularini tushunish mumkin bo'ladi. Biroq, yuz ifodalari ham

madaniyat va individual xususiyatlarga qarab farqlanishi mumkinligi sababli, ularni to'g'ri talqin qilish uchun kontekstni hisobga olish zarur.

Tana harakatlari yoki gesturalar esa insonning qo'l, bosh, tana va boshqa qismlarining harakatlari orqali axborot uzatish shakli bo'lib, ular turli vaziyatlarda muloqotni yanada jonli va ifodali qiladi. Masalan, boshni chayqash, qo'l bilan ishora qilish, barmoqni ko'rsatish yoki yuzni qovog'ini qimirlatish kabi gesturalar so'zsiz ma'lumotni yetkazishda ishlatiladi. Shu bilan birga, gesturalarning ma'nosi madaniy kontekstga bog'liq bo'lib, ayrim belgilar bir jamiyatda ijobiy, boshqasida esa salbiy ma'noga ega bo'lishi mumkin. Bu esa global yoki ko'p millatli tashkilotlarda muloqotni murakkablashtiradi va noverbal aloqalarni boshqarishda maxsus bilimlarni talab qiladi.

Proksemika — ya'ni makon bilan bog'liq noverbal kommunikatsiya turi bo'lib, u insonlar o'rtasidagi masofa, joylashish va makon ichidagi o'zaro ta'sirlarni o'rganadi; odamlar muloqotda qanday masofani saqlashlari ularning o'zaro munosabatlarini, yaqinlik yoki masofalik hissini ifodalaydi. Shaxsiy, ijtimoiy, jamoat va maxfiy zonalar kabi to'rt asosiy makon kategoriyasi mavjud bo'lib, har biri o'ziga xos kommunikasion signallarni beradi. Masalan, shaxsiy zonaning buzilishi odamda bezovtalik va norozilik uyg'otishi mumkin, bu esa muloqot jarayonining samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Shu sababdan, proksemika elementlarini yaxshi tushunish va madaniyatga mos ravishda qo'llash ko'plab sohalarda, jumladan, diplomatiya, savdo va menejmentda muvaffaqiyatga erishishda muhimdir.⁵¹

Paralingvistika — bu so'zlarning mazmunidan tashqari, ularni qanday aytilishiga doir elementlar to'plami bo'lib, ovozning ohangi, intonatsiyasi, talaffuzi, tovush balandligi, pauzalar va tezligi kabi omillarni o'z ichiga oladi. Paralingvistika insonning his-tuyg'ularini va munosabatini yanada aniqroq yetkazishda yordam beradi; masalan, o'ziga ishonch bilan aytilgan gap yoki

⁵¹ Keyton, J. (2017). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. Sage Publications.

shubha bilan aytilgan gapning ma'nosi sezilarli darajada farq qiladi. Shu bilan birga, ovozning sifati va talaffuzdagi noaniqliklar muloqotda noto'g'ri tushunishga olib kelishi mumkin. Paralingvistika noverbal kommunikatsiya jarayonida so'zlar ortida yashiringan ma'noni ochib berishda asosiy vosita sifatida xizmat qiladi.⁵²

Kronemika — vaqtni boshqarish va undan foydalanish orqali amalga oshiriladigan noverbal kommunikatsiya turi bo'lib, u insonlarning vaqtga munosabati, kechikish, uchrashuvlarni tashkil etish va vaqtni qadrlash kabi jihatlarni o'rganadi. Masalan, ba'zi madaniyatlarda vaqtga qat'iy rioya qilish — bu professionalizm va hurmat belgisi hisoblanadi, boshqalarida esa vaqtga nisbatan yanada moslashuvchan munosabat muloqotni yumshatadi va shaxslar o'rtasidagi ijobiy munosabatlarni mustahkamlaydi. Kronemika elementlarini noto'g'ri tushunish yoki e'tiborsizlik muloqotda nizolarga va ishonchsizlikka olib kelishi mumkin.

Shuningdek, noverbal kommunikatsiyalarning boshqa shakllari ham mavjud bo'lib, ular orasida kiyinish, tashqi ko'rinish, muhitni tashkil etish va tashkiliy muloqotdagi boshqa signallar ham ahamiyatga ega. Masalan, rahbarning kiyimi xodimlarga uning mavqei va tashkilotdagi o'rni haqida ma'lumot beradi; muhitdagi bezaklar va ofis joylashuvi esa tashkilot madaniyati va qiymatlarini aks ettiradi. Bu omillar ko'pincha bevosita so'zsiz muloqot vositalari orqali tashkiliy munosabatlarning sifatini belgilaydi.

Noverbal kommunikatsiyalar insonlar o'rtasidagi muloqotni yanada to'liqroq, aniqroq va samimiyroq qiladi, ular orqali insonlar bir-birining niyatlari, his-tuyg'ulari va qarashlarini chuqurroq anglab, ijtimoiy o'zaro ta'sirlarni yaxshilaydi. Shu boisdan, zamonaviy tashkilotlarda noverbal kommunikatsiyalarni chuqur o'rganish, ulardan samarali foydalanish va madaniy farqlarni hisobga olish muloqotning samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omil bo'lib qolmoqda. Bundan tashqari, noverbal signalarning anglanishi va talqinida yuzaga kelishi

⁵² Keyton, J. (2017). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. Sage Publications.

mumkin bo'lgan xatolarni kamaytirish uchun tashkilotlar o'z xodimlarini trening va seminarlar orqali muntazam ravishda o'qitib borishi, shuningdek, kommunikasion madaniyatni rivojlantirishga katta e'tibor qaratishi lozim.

Tashkiliy kommunikatsiya jarayonining samarali bo'lishi ko'plab omillarga bog'liq bo'lib, shu jarayonda yuzaga keladigan to'siqlar esa axborotning uzatilishi, qabul qilinishi va qayta ishlanishiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Ushbu to'siqlar ko'plab turlarga bo'linib, ularning har biri tashkilot ichidagi axborot oqimining buzilishiga olib keladi. Eng keng tarqalgan to'siqlardan biri — axborot to'siqlari bo'lib, ular axborotning noto'g'ri uzatilishi, ma'lumotlarning to'liq bo'lmasligi yoki noto'g'ri talqin qilinishi orqali yuzaga chiqadi. Masalan, xodimlar o'rtasida ma'lumot almashishda noaniq yoki chalkash xabarlar kommunikatsiya jarayonini izdan chiqarishi mumkin, natijada esa noto'g'ri tushuncha va qarorlar qabul qilinadi. Axborot to'siqlari ko'pincha axborot kanallarining cheklanganligi, texnologik vositalarning yetishmasligi yoki axborotni uzatishda yuzaga keladigan texnik muammolar bilan bog'liq bo'ladi.

Yana bir katta to'siq — bu inson omiliga bog'liq to'siqlar bo'lib, ular xodimlarning psixologik holati, shaxsiy qarashlari, qabul qilish qobiliyati va muloqotga bo'lgan munosabatlari bilan bog'liq. Masalan, stress yoki tushkunlik holatidagi xodim axborotni noto'g'ri qabul qilishi yoki uni e'tiborsiz qoldirishi mumkin, bu esa tashkilot ichida muvofiqlik va samaradorlikning pasayishiga olib keladi. Shuningdek, stereotiplar, oldindan shakllangan fikrlar va shaxsiy qarama-qarshiliklar kommunikatsiya jarayonida tushunmovchilik va nizolarning paydo bo'lishiga sabab bo'ladi. Bunday inson omiliga bog'liq to'siqlarni kamaytirish uchun tashkilotlarda ijtimoiy muhitni yaxshilash, xodimlarning psixologik barqarorligini ta'minlash va kommunikatsiya madaniyatini rivojlantirish bo'yicha chora-tadbirlar ko'rilishi lozim.⁵³

Tashkilot ichidagi tashkiliy to'siqlar ham kommunikatsiyaning samarali amalga oshishiga to'sqinlik qiladi; ular tashkilotning iyerarxik tuzilishi, ma'suliyat

⁵³ Shockley-Zalabak, P. (2014). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values* (9th Edition). Pearson.

va vakolatlarning noaniqligi, shuningdek, bo'limlar o'rtasidagi aloqa va hamkorlikning sustligi bilan bog'liq. Misol uchun, yuqori rahbariyatdan pastki darajaga axborot yetkazishda paydo bo'ladigan kechikishlar yoki filtrlanish jarayonlari axborotning asl mazmunini yo'qotishiga olib keladi. Bundan tashqari, tashkilotning turli bo'limlari o'rtasida ma'lumot almashish mexanizmlarining noaniqligi yoki yetishmasligi bo'limlararo hamkorlikni qiyinlashtirib, umumiy maqsadlarga erishishni sekinlashtiradi. Tashkiliy tuzilmani moslashuvchan va ochiq qilish, ichki kommunikatsiya kanallarini rivojlantirish orqali ushbu to'siqlarni yengib o'tish mumkin.

Shuningdek, kommunikatsiya jarayoniga ta'sir ko'rsatadigan madaniy va til to'siqlari ham muhim ahamiyatga ega. Xususan, xalqaro tashkilotlarda yoki ko'p millatli jamoalarda turli madaniyat va tilga oid farqlar axborotni noto'g'ri anglashga, noto'g'ri talqin qilishga va muloqotdagi nosozliklarga olib keladi. Masalan, bir madaniyatda odatiy hisoblangan imo-ishoralar boshqasida butunlay boshqacha, hatto noqulay ma'noga ega bo'lishi mumkin. Shu sababli, global tashkilotlarda madaniy tafovutlarni inobatga olgan holda kommunikatsiya strategiyalarini ishlab chiqish va xodimlarni madaniy xilma-xillikka o'rgatish zarurdir.

Tashkilot ichidagi kommunikatsiya yo'lida yuzaga keladigan to'siqlar — bu murakkab, ko'p qirrali va o'zaro bog'liq jarayonlar majmui bo'lib, ularni aniqlash, tahlil qilish va bartaraf etish uchun kompleks yondashuv talab etiladi. Axborot, inson, tashkiliy va madaniy to'siqlarning samarali boshqarilishi tashkilotning umumiy faoliyati samaradorligini oshirish, xodimlar o'rtasida ishonchni mustahkamlash va maqsadlarga erishishda muhim omil hisoblanadi. Shu bois, har bir tashkilot o'zining kommunikasion jarayonlarini muntazam ravishda tahlil qilib, yuzaga keladigan to'siqlarni bartaraf etish bo'yicha strategiyalar ishlab chiqishi lozim.⁵⁴

Insonlarning o'zaro muloqotida yuzaga keladigan to'siqlarni aniqlash va bartaraf etishga qaratilgan nazariyalar kommunikatsiya jarayonining

⁵⁴ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th Edition). Pearson.

samaradorligini ta'minlashda markaziy o'rin tutadi, chunki har qanday axborot almashinuvida tilning semantik, sintaktik va pragmatik xususiyatlarining to'g'ri tushunilmasligi, shuningdek, ishtirokchilarning hissiy va psixologik holatlarining muloqotga ta'siri, ijtimoiy kontekst va madaniy farqlar orqali yuzaga keladigan murakkab muammolarni yaratadi; bu holatlar kommunikasion to'siqlarni yuzaga keltiruvchi asosiy omillar bo'lib, ularning bartaraf etilishi uchun lingvistik, psixologik va sosiologik nazariyalarning integratsiyalashgan yondashuvlari talab etiladi. Lingvistik yondashuv orqali tilning lug'aviy ma'nolari, grammatik tuzilishi va kontekstga moslashuvi chuqur o'rganilib, xabarlarining noto'g'ri talqin qilinishiga sabab bo'ladigan elementlar aniqlanadi, bu esa ma'lumot almashish jarayonida yuzaga keladigan tushunmovchiliklarning oldini olish imkonini beradi, shu bilan birga, psixologik nazariyalar insonlarning emosional holati, stress va xavotir darajasi, shuningdek, empatiya va o'zaro ishonch darajasi kabi nozik omillarni hisobga olgan holda kommunikatsiyaning sifatini oshirishga qaratilgan usullarni taklif etadi, ular muloqotda yuzaga keladigan hissiy to'siqlarni bartaraf etishga xizmat qiladi.

Shu bilan birga, ijtimoiy yondashuv kommunikatsiya jarayonini ijtimoiy-iqtisodiy, madaniy va guruh ichidagi iyerarxik munosabatlar nuqtai nazaridan tahlil qiladi, bu esa odamlar o'rtasidagi muloqotda yuzaga keladigan hokimiyat, mavqe va guruh a'ziligiga asoslangan to'siqlarni aniqlashga va ularni samarali bartaraf etishga yordam beradi. Shu tariqa, kommunikasion to'siqlarni oldini olish uchun nazariyalar bir qator sohalarni qamrab olgan holda, lingvistik aniqlikni ta'minlash, psixologik barqarorlikni mustahkamlash va sosiologik kontekstni chuqur tushunishga asoslanadi, ularning barchasi birlashib, muloqot jarayonining samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

Bundan tashqari, kommunikasion to'siqlarni oldini olishda axborotning to'g'ri kodlanishi va dekodlanishi ham muhim ahamiyatga ega, chunki xabarni uzatishda har qanday noto'g'ri ifoda yoki kontekstdan chetga chiqish ma'noni buzilishiga olib keladi; bu nuqtai nazardan, kodlash nazariyasi muloqot jarayonidagi axborotni ifodalash va tushunish mexanizmlarini chuqur tahlil qiladi

va uni soddalashtirish, standartlashtirish hamda ijtimoiy madaniyatga moslashtirish orqali to'siqlarni kamaytirishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, interaktiv nazariyalar muloqotni faqat bir tomonlama axborot almashinuvi emas, balki doimiy javob va moslashuv jarayoni sifatida ko'rib, ishtirokchilarning o'zaro ta'siri va munosabatlarini tahlil qiladi, bu esa kommunikasion to'siqlarni aniqlashda va ularni bartaraf etishda dinamik va kontekstga moslashgan usullarni ishlab chiqishga imkon yaratadi. Shu kabi nazariy yondashuvlar bilan bir qatorda, madaniyatlararo kommunikatsiya nazariyalari turli madaniyatlar orasidagi muloqotdagi qiyinchiliklarni, jumladan, tillararo farqlar, qadriyatlar va norma tizimlarining nomuvofiqligini aniqlab, ularni yengish uchun madaniyatlararo kompetensiyani rivojlantirishni taklif qiladi; bu esa globalizatsiya sharoitida muloqot jarayonining muvaffaqiyati uchun hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Shu tarzda, kommunikasion to'siqlarni oldini olishga qaratilgan nazariyalar nafaqat til va psixologiya, balki ijtimoiy munosabatlar, madaniyatlararo farqlar va axborotning kodlash-dekodlash jarayonlarini o'zaro uzviy bog'langan tizim sifatida yondashishga chaqiradi, bu esa muloqot jarayonini yanada samarali va mazmunli qilish imkonini beradi.

Qolaversa, kommunikasion to'siqlarni aniqlash va bartaraf etish borasida ishlab chiqilgan texnologik yondashuvlar ham o'zining o'рни va ahamiyatiga ega bo'lib, bu jarayonda zamonaviy axborot-kommunikatsiya vositalari, raqamli platformalar va sun'iy intellekt tizimlari muloqotni avtomatlashtirish, monitoring qilish va tahlil qilish imkoniyatlarini kengaytiradi; bunday vositalar inson omilidan kelib chiqadigan noaniqliklarni kamaytirish, shuningdek, turli tillar va madaniyatlar o'rtasidagi to'siqlarni minimallashtirishga xizmat qiladi. Shu bois, kommunikasion nazariyalar texnologik innovatsiyalar bilan integratsiyalashib, nafaqat nazariy bilimlarni, balki amaliy echimlarni ham yaratishda muhim platforma vazifasini bajaradi. Natijada, kommunikasion to'siqlarni oldini olish nafaqat ilmiy, balki texnologik, madaniy va ijtimoiy sohalarda ham kompleks va multidisipliner yondashuvni talab qiladi, bu esa zamonaviy jamiyatda samarali muloqotning poydevorini tashkil etadi.⁵⁵

⁵⁵ Tycome Sarah. Miliean Mannuja. "The common theory of communication". London Imperial Collegue-2022.

12.3. Tashkilot xodimlarining o‘zaro harakatlari. Ish yuzasidan muzokaralar (suhbatlar)ning asosiy qoidalari

Tashkilot ichidagi xodimlarning o‘zaro harakatlari ijtimoiy-madaniy, psixologik, va tashkiliy omillar ta’sirida shakllanib, nafaqat korxona faoliyatining samaradorligini belgilovchi asosiy omil hisoblanadi, balki muvozanatli jamoa muhitini yaratish, mehnat unumdorligini oshirish hamda tashkilot maqsadlariga erishishda hal qiluvchi rol o‘ynaydi; shu sababli, ushbu jarayonni chuqur tahlil qilish va samarali boshqarish usullarini ishlab chiqish nafaqat boshqaruv nazariyasi, balki amaliy menejment sohasida ham doimiy e’tibor markazida turadi. Tashkilot xodimlarining o‘zaro harakatlari murakkab ijtimoiy tizim sifatida ko‘riladi, bu tizimda individual qiziqishlar, guruh dinamikasi, shuningdek, tashkilot ichidagi rasmiy va norasmiy munosabatlar uzviy bog‘liq bo‘lib, o‘zaro ta’sirlarning ko‘p qirraliligini namoyon etadi; shuning uchun, ularni boshqarishda psixologik jihatlar, kommunikatsiya mexanizmlari va ijtimoiy o‘zaro bog‘liqliklarni birgalikda hisobga olish lozim.

Jamoa ichidagi xodimlarning harakatlari ko‘pincha ularning motivatsiyasi, ishtirokchilarning shaxsiyati va qarashlariga bog‘liq bo‘lib, shuningdek, rahbariyatning boshqaruv uslubi, tashkilot madaniyati va kommunikatsiya kanallari orqali boshqariladi; ushbu omillar o‘zaro o‘yinqaroqlikda o‘zgarib, ish jarayonidagi munosabatlarning sifatini belgilaydi. Shu nuqtai nazardan, samarali boshqaruv mexanizmlari jamoa ichida ishonch va hamkorlikni shakllantirish, qarama-qarshiliklarni minimallashtirish va umumiy maqsadlar sari yo‘naltirishga qaratilgan bo‘lishi lozim. Tashkilot ichidagi o‘zaro harakatlarning samaradorligi ko‘p jihatdan kommunikatsiyaning sifatiga bog‘liq bo‘lib, bu esa axborot almashinuvi jarayonida yuzaga keladigan to‘siqlarni kamaytirish, faol tinglashni rivojlantirish va xodimlar o‘rtasida o‘zaro tushunishni ta’minlash orqali erishiladi. Shu bilan birga, jamoaviy ishda yuzaga keladigan ro‘l taqsimoti, mas’uliyat darajalari va qaror qabul qilish jarayonlari ham xodimlarning o‘zaro munosabatlarini va harakatlarini tartibga soluvchi muhim omillardan hisoblanadi.

Shuningdek, xodimlarning o'zaro harakatlarini tahlil qilishda ijtimoiy o'rganish nazariyasi asosiy rol o'ynaydi, chunki odamlar ko'pincha boshqalarining xatti-harakatlarini kuzatib, o'z harakatlarini shu asosda moslashtiradi; bu jarayon guruh ichidagi normativ va kognitiv me'yorlarning shakllanishiga olib keladi, natijada tashkilotda o'zaro hamkorlik va muvofiqlik mustahkamlanadi. Buning natijasida, samarali kommunikatsiya va boshqaruv tizimlari yordamida xodimlarning bir-biriga ta'siri o'zaro ishonch, qo'llab-quvvatlash va ijtimoiy qo'shilish hissini kuchaytiradi, bu esa o'z navbatida umumiy ish unumdorligining oshishiga olib keladi. Biroq, tashkilot ichidagi o'zaro harakatlar ko'pincha turli xil qarama-qarshi manfaatlar, madaniy va shaxsiy farqlar hamda kommunikasion to'siqlar tufayli murakkabliklarga duch keladi, shuning uchun ularni boshqarish jarayonida konfliktlarni oldini olish va samarali hal qilish mexanizmlari joriy etilishi zarur.

Tashkilot ichidagi xodimlarning o'zaro harakatlari shuningdek, iyerarxik tuzilma va hokimiyat munosabatlari bilan chambarchas bog'liq bo'lib, rasmiy va norasmiy tuzilmalar o'rtasidagi o'zaro aloqalar orqali tashkilot ichidagi kuchlar muvozanati va boshqaruv samaradorligi ta'minlanadi; shu bois, rahbarlarning o'zaro harakatlarga ta'siri faqat buyruq berishdan iborat emas, balki kommunikatsiyani rag'batlantirish, xodimlarning fikr-mulohazalarini tinglash, ularni qaror qabul qilish jarayoniga jalb qilish va jamoaviy ruhni mustahkamlash kabi omillarni ham o'z ichiga oladi. Tashkilot ichida demokratik boshqaruv uslublari joriy qilinishi, xodimlar orasida o'zaro hurmat va ishonchni oshirishi, shu bilan birga innovatsiyalarni rag'batlantirishi va yangi g'oyalar almashinuvi uchun qulay muhit yaratishi mumkin; bunday sharoitda xodimlarning o'zaro harakatlari yanada samarali va kreativ shaklda amalga oshadi. Boshqaruv va motivatsiya mexanizmlari uyg'unligi, shuningdek, xodimlarning malaka darajasi va kasbiy kompetensiyasi, ular o'rtasidagi muloqotning sifatiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi, bu esa tashkilotning umumiy maqsadlariga erishishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Texnologik taraqqiyotning tezlashuvi natijasida tashkilot ichidagi o'zaro harakatlar yangi shakllar kasb etmoqda, chunki raqamli kommunikatsiya vositalari

va masofaviy ish imkoniyatlari xodimlarning o'zaro munosabatlari, axborot almashinuvi va hamkorlik shakllarini tubdan o'zgartirdi; bu esa o'z navbatida tashkilot boshqaruvida yangi yondashuvlar va metodlarni joriy etishni taqozo etadi. Masofaviy ish sharoitida xodimlarning o'zaro aloqalarining samaradorligini ta'minlash uchun onlayn platformalar va virtual jamoalar vositasida o'zaro ishonchni mustahkamlash, muloqot barqarorligini ta'minlash hamda shaxsiy va professional chegaralarni aniq belgilash zarur. Shu bilan birga, yangi texnologiyalar yordamida jamoaviy ishni qo'llab-quvvatlash, malaka oshirish va xodimlar o'rtasida bilim almashish jarayonlarini avtomatlashtirish imkoniyatlari mavjud bo'lib, ular tashkilotning innovasion rivojlanishiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Biroq, texnologik vositalarning haddan tashqari ko'pligi yoki noto'g'ri qo'llanilishi ham yangi kommunikasion to'siqlarga sabab bo'lishi mumkin, shuning uchun ularni ehtiyotkorlik bilan va xodimlarning ehtiyojlariga moslashtirilgan holda joriy etish muhimdir.⁵⁶

Shuningdek, tashkilot ichida xodimlarning o'zaro harakatlari o'ziga xos madaniy kontekstda ham o'rganilishi zarur, chunki turli millatlar va etnik guruhlarining qadriyatlari, ishga bo'lgan munosabati va muloqot uslublari farq qiladi; bu esa ko'p millatli va global kompaniyalarda jamoaviy ishni tashkil qilishda qator murakkabliklarga olib keladi. Madaniyatlararo farqlarni hisobga olgan holda o'zaro hurmat, ochiqlik va moslashuvchanlik tamoyillarini qo'llash, shuningdek, madaniyatlararo treninglar va kompetensiyalarni rivojlantirish orqali xodimlarning o'zaro munosabatlarini mustahkamlash mumkin. Bu esa tashkilotning xalqaro maydonda raqobatbardoshligini oshirish va jamoaviy ish sifatini yaxshilashga xizmat qiladi. Shu tariqa, xodimlarning o'zaro harakatlari murakkab va ko'p qirrali ijtimoiy jarayon bo'lib, ularni chuqur o'rganish va samarali boshqarish tashkilotning barqaror rivojlanishi uchun muhim omil hisoblanadi.

Natijada, tashkilot ichidagi xodimlarning o'zaro harakatlari individual psixologik xususiyatlar, ijtimoiy o'zaro ta'sirlar, kommunikatsiya jarayonlari,

⁵⁶ Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.

boshqaruv uslublari, texnologik vositalar va madaniy kontekst kabi bir qator omillar ta'sirida shakllanadi; ularning bir-biriga uzviy bog'langanligi jamoaviy ishning samaradorligini belgilaydi. Shu bois, har bir tashkilot rahbariyatining asosiy vazifasi ushbu murakkab tizimni chuqur tushunib, xodimlar o'rtasida o'zaro ishonch va hamkorlikni mustahkamlovchi, innovatsiyalarni rag'batlantiruvchi, konfliktlarni kamaytiruvchi va kommunikasion jarayonlarni samarali tashkil etuvchi boshqaruv strategiyalarini ishlab chiqishdan iborat. Faqat shunday yondashuv orqali tashkilot o'z maqsadlariga erishishi, barqaror rivojlanishi va bozor sharoitida muvaffaqiyat qozonishi mumkin.

Tashkilot xodimlarining o'zaro harakatlarini tahlil qilishda Deyl Karnegi nazariyasining ta'siri va amaliy ahamiyati alohida e'tiborni talab qiladi, chunki ushbu nazariya insonlararo munosabatlarda muvaffaqiyatga erishish uchun ijtimoiy psixologiyaning asosiy tamoyillarini, shu jumladan, samimiylik, hurmat va tinglash madaniyatini ta'kidlaydi; aynan shunday yondashuv tashkilot ichidagi xodimlar o'rtasidagi ishonch va hamkorlik muhitini shakllantirishga, o'zaro munosabatlarni yanada mustahkamlashga xizmat qilgan holda, murakkab ijtimoiy jarayonlarni soddalashtirish va ish jarayonining samaradorligini oshirish uchun zarur vositadir. Karnegi tamoyillarining eng muhim jihatlaridan biri – boshqalarni samimiy qadrlash va ularga chin yurakdan qiziqish bildirish orqali shaxslararo aloqalarning sifatini yaxshilashga qaratilgan usullarning majmui bo'lib, u tashkilot ichida xodimlarning o'zaro hurmatini oshirish va ijtimoiy muvofiqlikni ta'minlash uchun negiz vazifasini bajaradi. Shu sababli, rahbarlar va xodimlar ushbu prinsiplarni o'z amaliy faoliyatiga tatbiq qilishi, masalan, har bir xodimning fikrini tinglash, ularning g'oyalarini qadrlash va konstruktiv tanqidni qabul qilish orqali, o'zaro munosabatlarda samimiylik va ochiqlikni rag'batlantirishi lozim.

Deyl Karnegi nazariyasi shuningdek, tanqid va bahslashuvlardan qochish, xodimlarning ijobiy tomonlarini ta'kidlash orqali motivatsiyani oshirishni ta'kidlaydi, bu esa tashkilot ichidagi ijtimoiy muhitni salbiy holatlardan saqlab qolish va xodimlarning o'zaro ishonchini mustahkamlash uchun muhim ahamiyatga ega; ularning o'zaro harakatlarida samimiy baho va rag'batlantirish,

shuningdek, jamoaviy ruhni oshiruvchi xulq-atvorlar, murakkab muammolarni hal qilish va qaror qabul qilish jarayonlarini osonlashtiradi. Karnegi tamoyillarining hayotiy ahamiyati shundaki, ular insonlarning psixologik ehtiyojlarini hisobga olib, xodimlar o'rtasidagi muloqotni insoniylashtirish va o'zaro anglashuvni chuqurlashtirishga qaratilgan bo'lib, bu esa murakkab tashkiliy tizimlarda ijtimoiy ziddiyatlarni kamaytirish va konstruktiv munosabatlar o'rnatishga xizmat qiladi.

Shuningdek, ushbu nazariya rahbarlarning o'zaro harakatlarda yetakchilik qilish usullariga ta'sir ko'rsatib, boshqaruv jarayonida insoniy yondashuvni kuchaytiradi; bunday yondashuv rahbarlarning xodimlar bilan samimiy va konstruktiv munosabatlar o'rnatishi, ularni qo'llab-quvvatlashi hamda motivatsiya qilishi orqali tashkilot ichidagi o'zaro harakatlarning sifatini va samaradorligini sezilarli darajada oshirishga imkon beradi. Shu nuqtai nazardan, rahbarlar o'z xodimlariga nisbatan doimiy e'tibor va hurmat ko'rsatishi, ularning yutuqlarini e'tirof etishi, shuningdek, tanqidiy vaziyatlarni muloyimlik bilan boshqarishi kerak; bu esa o'z navbatida jamoada ishonch va ijobiy munosabatlarning shakllanishiga olib keladi. Deyl Karnegi nazariyasining metodik jihatlari ayniqsa guruh ishida va konfliktlarni hal qilish jarayonida samarali bo'lib, ularni boshqarishda hissiy intellekt va kommunikatsiya ko'nikmalarini rivojlantirishga yordam beradi.

Ushbu tamoyillarni amalda qo'llash orqali tashkilot ichida xodimlarning o'zaro harakatlari murakkab va ko'p qirrali jarayon sifatida yanada samarali, o'zaro hurmatga asoslangan va konstruktiv shaklda amalga oshadi; bu esa tashkilotning umumiy maqsadlariga erishish jarayonida muhim ahamiyatga ega bo'ladi. Shu bilan birga, Deyl Karnegi nazariyasi tashkilot madaniyatining shakllanishida muhim rol o'ynab, xodimlarning o'zaro munosabatlarini ijobiy tomonga o'zgartirish va ularni yanada jipslashtirish uchun qulay sharoitlar yaratadi. Bu yondashuv orqali tashkilot ichidagi kommunikatsiya jarayonlari soddalashadi, ziddiyatlar kamayadi va umumiy ish muhitining ijobiy tomonga o'zgarishi ta'minlanadi. Natijada, xodimlarning o'zaro harakatlari faqat texnik va

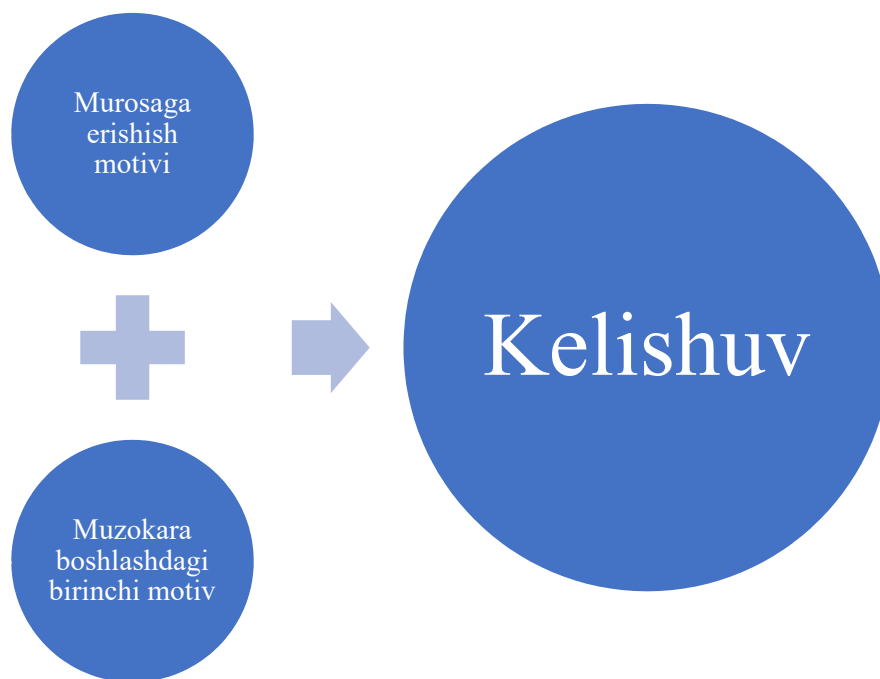
boshqaruv jarayoni sifatida emas, balki insoniy munosabatlarning yuqori darajasida tashkil etiladi, bu esa korxona barqarorligi va raqobatbardoshligini mustahkamlaydi.⁵⁷

Deyl Karnegining insonlar bilan muvaffaqiyatli muloqot qilish borasidagi yondashuvi, xususan, ish yuzasidan olib boriladigan muzokaralarning nazariy va amaliy asoslarini yoritishda alohida o‘rin tutadi, chunki u insoniy munosabatlarning psixologik jihatlarini chuqur anglagan holda, muzokara jarayonida nafaqat fikrlar almashinuvi, balki o‘zaro ishonch, samimiyat va hurmat kabi noaniq, biroq hal qiluvchi ahamiyatga ega bo‘lgan hissiy omillarni asosiy ustunlik sifatida ilgari surgan; bu esa hozirgi zamonning tezkor va yuqori bosim ostidagi ish muhitida ayniqsa dolzarb ahamiyat kasb etadi. Muzokaralar — bu shunchaki qaror qabul qilish yoki manfaatlar almashuvi emas, balki insonlar orasidagi murakkab ijtimoiy-psixologik munosabatlarning har bir satrini anglab yetishni, tomonlarning ehtiyojlari, motivlari va hissiy reaksiyalarini tushunishni talab qiladigan murakkab kommunikasion faoliyat bo‘lib, Karnegi nazariyasining kuchi ham aynan ana shu noaniq, ammo hal qiluvchi jihatlarni o‘z vaqtida anglash, ular bilan mohirona ishlash va har ikki tomon manfaatlariga moslashuvchan strategiyalar ishlab chiqishga undaydigan yondashuvda mujassam bo‘lgan.

Karnegi ta’kidlaganidek, har qanday muzokaralarda birinchi navbatda qarama-qarshi fikrni inkor qilish yoki ayblov orqali murosaga erishish emas, balki suhbatdoshning ichki hissiyotlariga ta’sir qilish orqali uni o‘z pozitsiyasini qayta ko‘rib chiqishga undash ancha samarali natijalarga olib keladi, va aynan shu prinsip — “insonni tanqid qilmasdan, balki uni tushunishga harakat qilish” — zamonaviy ishbilarmonlik dunyosida ish suhbatlari, shartnoma bo‘yicha kelishuvlar yoki strategik qarorlarni ishlab chiqish jarayonida hal qiluvchi rol o‘ynaydi; zero, inson tanqid ostida emas, e’tirof etilganida, o‘z fikrini erkin bayon etish va muloqotga ochiq bo‘lish imkoniyatini his etadi, bu esa muzokaralarning

⁵⁷ Carnegie, D. (1936). *How to Win Friends and Influence People*. New York: Simon and Schuster.

konstruktiv yo‘nalishda davom etishini ta’minlaydi. Karnegi inson tabiatini chuqur tahlil qilgan holda, har bir inson o‘zini muhim deb his qilishga, tan olinishga va e’tirof etilishga ehtiyoj sezishini ta’kidlaydi; aynan shu ehtiyoj — ijtimoiy hayotimizning eng kuchli ichki dvigatellaridan biri bo‘lib, ish yuzasidan olib boriladigan suhbatlarda ushbu ehtiyoj inobatga olinsa, tomonlar o‘rtasida qarama-qarshilik emas, balki hamkorlik kayfiyati ustuvorlik kasb etadi.



5.1-rasm. Deyl Karnegiga ko‘ra ijtimoiy kontekstda “kelishuv” modelining paydo bo‘lish strukturasi⁵⁸

Muzokaralarda muvaffaqiyatli natijalarga erishish uchun, Karnegi tomonidan taklif etilgan tamoyillardan biri — “o‘zgalarning fikrlariga samimiy qiziqish bildirish” qoidasidir; bu qoida o‘zining soddaligi bilan ajralib turgan bo‘lsa-da, amalda uni tatbiq etish muzokara olib borayotgan tomonlarning ruhiy holati, ehtiyojlari va motivlariga chuqur empatiya bilan yondashishni, faqat o‘z pozitsiyasini himoya qilish emas, balki boshqa tomonning nuqtai nazarini ham quvvatlashga tayyor turishni talab qiladi. Bu esa muzokaralarda ayovsiz raqobat muhitidan ko‘ra hamkorlikka asoslangan, ochiq va ochiq-oydin muloqot asosida qurilgan professional aloqalarni yuzaga keltiradi. Karnegi fikricha, insonlarning

⁵⁸ **Carnegie, D.** (1936). *How to Win Friends and Influence People*. New York: Simon & Schuster.

eng kuchli motivasion ehtiyojlaridan biri bu — tinglanishdir, ya'ni inson kimdir uning gapini chin yurakdan, uzilishsiz tinglayotganini his qilganda, u o'zining fikrini ochiq bayon etishga, e'tiroz va qarama-qarshiliklarga emas, balki hamkorlikka ochiq bo'lishga intiladi. Shu sababli, muzokara olib boruvchi shaxs o'zining tinglash ko'nikmalarini, jumladan, faol tinglash, tana tili bilan rag'batlantirish, javoblar bilan dalillarni quvvatlash kabi jihatlarni mukammallashtirishi orqali suhbatni yanada chuqur va ijobiy ruhda rivojlantirish imkoniyatiga ega bo'ladi.⁵⁹

Shuningdek, Karnegi o'z asarlarida insonlarni o'z fikrlarini o'zgartirishga undashning eng kuchli yo'li — bu ularni o'z qaroriga o'zi kelgandek his qildirish ekanligini ta'kidlab, ushbu prinsip asosida har qanday muzokarani bosqichma-bosqich, manipulyasiyasiz, ijtimoiy bosimsiz va erkin ravishda olib borishni tavsiya qiladi; bu yondashuv muzokaralarda bosim o'tkazish yoki ma'naviy ustunlik o'rnatishga asoslangan yondashuvlardan butunlay farq qilgan holda, suhbatdoshning fikrlash jarayonini rag'batlantirish, savollar berish orqali uni muammoga chuqurroq yondashishga undash va eng muhimi, natijada qabul qilinadigan qaror suhbatdoshning ichki qaroriga aylanishini ta'minlaydi. Bu usul muzokaralarda inson erkinligini hurmat qilish, uni manipulyasiyadan yiroq tutish, va shu orqali uzoq muddatli ishonchli hamkorlikka asos solish imkonini beradi. Aynan shu tamoyil zamonaviy diplomatik muzokaralarda, yirik korporativ kelishuvlarda, kadrlar siyosati bo'yicha suhbatlarda va hatto marketing sohasidagi mijoz bilan bo'ladigan aloqalarda hal qiluvchi strategiya sifatida qo'llaniladi.

Bundan tashqari, Karnegi tomonidan ilgari surilgan “murosaga emas, hamkorlikka erishish” g'oyasi zamirida insoniy munosabatlar psixologiyasiga asoslangan chuqur falsafiy yondashuv yotib, bu tamoyil muzokaralarni “kim yutadi?” degan antagonistik formatdan, “ikkinchi tomon bilan qanday qilib birgalikda yutish mumkin?” degan konstruktiv formatga aylantirishni nazarda tutadi; bu esa tomonlar o'rtasidagi muloqotni raqobat emas, balki muvozanatli manfaatlar asosida shakllantirishni talab qiladi. Ushbu yondashuv bugungi

⁵⁹ Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (1999). *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. Penguin.

zamonaviy global biznes muhitida, ayniqsa, uzoq muddatli strategik hamkorliklar va transmilliy muzokaralarda alohida dolzarb ahamiyat kasb etadi. Negaki, insonlar faqat o'z manfaatlarini emas, boshqa tomonning manfaatlarini ham hurmat qilgan muhitda o'zaro ishonch, professional etika va barqaror kelishuvlar shakllanadi, bu esa butun tashkilotlar darajasida ijobiy natijalarga olib keladi.⁶⁰

Shu bilan birga, Deyl Karnegi tomonidan tavsiya etilgan muhim tamoyillardan yana biri — “muloqotni ijobiy kayfiyatda boshlash” qoidasi bo'lib, har qanday suhbat yoki muzokarani boshlashdan oldin suhbatdoshda qulay psixologik muhit yaratish, uni himoyaviy pozisiyadan chiqarib, do'stona va ochiq ruhiyatga keltirish muloqotning keyingi bosqichlarida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan qarama-qarshilik va ziddiyatlarning oldini olishda katta ahamiyatga ega. Karnegi bu borada muloyimlik, quvnoqlik va iliqlikning muloqotdagi kuchini alohida e'tirof etadi; bu jihat nafaqat diplomatik va biznes muzokaralarda, balki tashkilot ichidagi rahbar va xodim o'rtasidagi muloqotlarda, jamoaviy qarorlar qabul qilishda, hatto stressli vaziyatlarda ham o'zining samaradorligini isbotlagan. Ko'p hollarda, muzokaralarda boshlang'ich kayfiyat butun suhbat ohangini belgilab beradi va bu jihat insonlar ongida muloqotni “jang maydoni” emas, balki “kelishuv makoni” sifatida qabul qilishlariga zamin yaratadi.

Natijada, Karnegi tomonidan ishlab chiqilgan muzokara san'atining ushbu tamoyillari inson psixologiyasi va ijtimoiy munosabatlarning eng nozik tomonlarini hisobga olgan holda tuzilgan bo'lib, ular faqat nazariy ahamiyatga ega emas, balki amaliyotda har bir rahbar, menejer, ishbilarmon yoki kadrlar bo'limi mutaxassisi uchun universal va ko'p hollarda hal qiluvchi vositaga aylanishi mumkin. Karnegi yondashuvi, bir qarashda oddiydek ko'ringan bo'lsa-da, aslida insoniy munosabatlardagi eng nozik iplarni anglashga, har bir so'zning, har bir ohangning va har bir niyatning chuqur ijtimoiy-psixologik tahliliga asoslangan

⁶⁰ Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press.

bo‘lib, muzokara jarayonining nafaqat samarali, balki insoniy jihatdan boy va mazmunli bo‘lishini ta’minlaydi.

Nazorat savollari

1. Deyl Karnegining “natija” modeliga tavsif bering.
2. “Kelishuv makoni” kontekstini tahlil qiling.
3. Xodimlar bilan suhbatlashishda “kollektiv nazariya” haqida gapirib bering.
4. Murosaga erishish motivi deganda nimani tushunasiz ?
5. Xodimlar o‘rtasidagi muzokarani qaysi tomon boshlashi zarur ?

TESTLAR

1. Tashkiliy muloqotning asosiy maqsadi nima?

- A) Axborot almashinuvini samarali tashkil qilish
- B) Texnik vositalardan foydalanishni o‘rganish
- C) Qoidalarini buzish orqali yangi yondashuv yaratish
- D) Faqat rasmiy yozishmalarni yuritish

2. Komponentlar o‘rtasida uzilishlar bo‘lsa, bu qanday oqibatlarga olib keladi?

- A) Muloqotda buzilish va noto‘g‘ri tushunish
- B) Natijada fikrlar yanada ravshanlashadi
- C) Aloqa yanada kuchayadi
- D) Muomala qisqa va aniq bo‘ladi

3. Formal kommunikatsiyaning asosiy xususiyati nimada?

- A) Belgilangan qoidalar va yo‘nalishlar asosida yuritiladi
- B) Tashqi ko‘rinishga e’tibor qaratiladi
- C) Har doim og‘zaki bo‘ladi
- D) Rasmiy bo‘lmagan holatlarda ishlatiladi

4. Qaysi holat tashkiliy muloqotda shovqinga sabab bo‘ladi?

- A) Kodlash va dekodlashdagi xatoliklar
- B) Aloqachining yuqori malakasi
- C) Aniq axborot manbai mavjudligi
- D) Axborotning ravshanligi

5. Tashkiliy muloqotda aloqa kanali nimani anglatadi?

- A) Axborotni bir komponentdan boshqasiga yetkazish yo‘li
- B) Shaxslararo qarama-qarshilik
- C) Axborotni saqlash texnologiyasi
- D) Kodlash vositasi

6. Quyidagilardan qaysi biri tashkiliy muloqotdagi kommunikatsiya modelining birinchi elementi hisoblanadi?

- A) Manba (sender)
- B) Qabul qiluvchi
- C) Javob (feyedback)
- D) Axborot manzili

7. Norasmiy (informal) muloqot odatda qanday sharoitda yuz beradi?

- A) Do‘stona va bevosita munosabatlarda
- B) Tashkiliy hujjatlarda belgilangan holatda
- C) Rasmiy topshiriq asosida
- D) Elektron pochta orqali faqat ish vaqtida

8. Muloqotda javob (feyedback) qanday ahamiyatga ega?

- A) Axborot qanday tushunilganini aniqlashga yordam beradi
- B) Xatoliklarni ko‘paytiradi
- C) Muloqotni bir tomonlama qiladi
- D) Komponentlar o‘rtasidagi aloqa uziladi

9. Paralelingvistik belgilar qaysi turga kiradi?

- A) Ovozda o'z ohang, temp, pauzalar
- B) Kiyim-kechak va tashqi ko'rinish
- C) Ish stoli dizayni
- D) Elektron hujjatlar

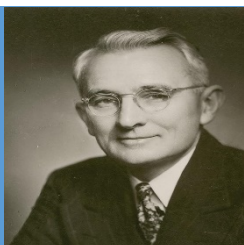
10. Madaniy farqlar aloqa jarayoniga qanday ta'sir qiladi?

- A) Noto'g'ri talqin va tushunmovchilikka olib kelishi mumkin
- B) Aloqani soddalashtiradi
- C) Har doim ijobiy ta'sir ko'rsatadi
- D) Shovqinni kamaytiradi

XIII BOB. JAMOLAR VA JAMOAVIY ISH

13.1. Mehnat jamoasi (guruhi) tushunchasi, ko‘rinishlari

Mehnat jamoasi tushunchasi ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar tizimida muhim o‘rin tutadigan, bir guruh odamlarning umumiy maqsadga erishish uchun birgalikda faoliyat yuritishi sifatida ta’riflanadigan tushunchadir, chunki u inson resurslarini samarali boshqarish va tashkiliy muvaffaqiyatni ta’minlashda asosiy omil hisoblanadi. Ushbu tushuncha nafaqat iqtisodiy jarayonlar bilan chambarchas bog‘liq, balki ijtimoiy psixologiya, tashkiliy xulq-atvor va menejment sohasidagi tadqiqotlarning markaziy ob’ekti sifatida ham qaraladi. Mehnat jamoasi bir guruh shaxslarning o‘zaro hamkorlikda ishlashi, har bir ishtirokchining individual kompetensiyalari va tajribasini umumiy maqsad yo‘lida birlashtirishi orqali tashkilotning strategik maqsadlariga erishishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, mehnat jamoasining muvaffaqiyati nafaqat uning tarkibiga, balki ichki muloqot tizimi, rahbarlik uslubi va tashkiliy madaniyatga ham bog‘liq bo‘lib, bu omillar jamoa dinamikasini belgilovchi asosiy determinantlar sifatida ko‘rib chiqiladi.



ESLAB QOLING!

Deyil Karnegi uchun mehnat jamoasi — bu umumiy maqsadga erishish yo‘lida o‘zaro bog‘liq va o‘zaro hamkorlikda faoliyat yurituvchi shaxslar yig‘indisidan tashkil topgan ijtimoiy guruh

bo‘lib, u o‘zining ichki tuzilmasi, kasbiy funksiyalari hamda mehnat faoliyatining samaradorligini ta’minlovchi ijtimoiy-psixologik munosabatlar tizimi bilan tavsiflanadi; bunda har bir a’zo o‘zining individual bilim va ko‘nikmalarini umumiy manfaat yo‘lida safarbar etadi va bu jarayon boshqaruv tizimi bilan uyg‘un holda amalga oshiriladi.

Mehnat jamoasining tuzilishi va funksionalligi ko‘p hollarda tashkiliy maqsadlarning xususiyatiga, shuningdek, jamoa a’zolarining malakasi va motivatsiyasiga bog‘liq bo‘lib, bu esa jamoaviy faoliyatning samaradorligini aniqlashda muhim rol o‘ynaydi. Jamoa tarkibida har bir ishtirokchining o‘ziga xos

vazifasi mavjud bo'lib, bu vazifalar umumiy maqsadga xizmat qilish uchun bir-biri bilan uzviy bog'lanishga ega. Shu bilan birga, jamoa ichidagi munosabatlar iyerarxik yoki gorizontal bo'lishi mumkin, lekin har qanday holatda ham o'zaro ishonch va hamkorlik muhim ahamiyat kasb etadi. Mehnat jamoasining samaradorligi ko'pincha uning a'zolari o'rtasidagi muloqot sifati, qaror qabul qilish jarayonidagi shaffoflik va har bir ishtirokchining o'z rolini aniq anglashi bilan o'lchanadi. Agar jamoa ichida muloqot tizimi samarasiz bo'lsa yoki ishtirokchilar o'rtasida nizolar yuzaga kelsa, bu tashkilotning umumiy faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin, chunki bunday holatlar jamoa dinamikasini buzadi va umumiy maqsadlarga erishishni qiyinlashtiradi.⁶¹

Mehnat jamoasining tashkiliy psixologiya nuqtai nazaridan tahlil qilinganda, uning muvaffaqiyati ko'p jihatdan jamoa a'zolarining individual xususiyatlari, mas'uliyatni o'zaro taqsimlash va umumiy maqsadlarni qabul qilish darajasiga bog'liq bo'lib, bu esa jamoaviy ishning sifati va natijadorligini belgilaydi. Jamoa ichidagi motivatsiya tizimi, shuningdek, rahbarning yetakchilik uslubi jamoaning ish faoliyatiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi, chunki rahbar nafaqat strategik maqsadlarni belgilaydi, balki jamoa a'zolarini rag'batlantirish va ularning faoliyatini muvofiqlashtirish vazifasini ham bajaradi. Shu nuqtai nazardan, mehnat jamoasi tushunchasi faqat ishlab chiqarish jarayonlari bilan cheklanib qolmaydi, balki ijtimoiy dinamika, guruh psixologiyasi va tashkiliy madaniyatning murakkab o'zaro ta'siri sifatida qaraladi. Jamoa faoliyatining muvaffaqiyati ko'pincha uning moslashuvchanligi, ya'ni o'zgaruvchan tashqi sharoitlarga tez moslashish qobiliyatiga bog'liq bo'lib, bu zamonaviy tashkilotlar uchun muhim ahamiyatga ega.

Mehnat jamoasining tashkil etilishi va boshqarilishi zamonaviy menejment nazariyalarida alohida o'rin tutadi, chunki u tashkilotning raqobatbardoshligini ta'minlashda asosiy omil sifatida qaraladi. Jamoa faoliyatini boshqarishda rahbarlar nafaqat strategik maqsadlarni belgilash, balki jamoa a'zolarining o'zaro munosabatlarini muvofiqlashtirish va ichki nizolarni bartaraf etish mas'uliyatini

⁶¹ Dale Carnegie. «What is group and collectivemates». Re-pressed in New York-2023. 61-p.

ham o'z zimmalariga olishadi. Shu bilan birga, jamoa ichidagi ishonch va hamkorlik muhiti tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyatiga zamin yaratadi, chunki bunday muhit innovatsiyalarni rivojlantirishga va yangi g'oyalarni joriy etishga imkon beradi. Mehnat jamoasining samaradorligini oshirish uchun zamonaviy tashkilotlar turli xil trening va rivojlantirish dasturlaridan foydalanadilar, bu esa jamoa a'zolarining malakasini oshirishga va ularning o'zaro hamkorlik qobiliyatini mustahkamlashga yordam beradi. Natijada, mehnat jamoasi tushunchasi nafaqat tashkiliy faoliyatning asosiy elementi sifatida, balki ijtimoiy va psixologik omillarning murakkab o'zaro ta'siri sifatida ham o'rganiladi, bu esa uni ilmiy tadqiqotlarning muhim ob'ekti sifatida ko'rsatadi.⁶²

Mehnat jamoasi ko'rinishlari tashkiliy faoliyatning turli jihatlari va maqsadlariga qarab farqlanadigan, shu bilan birga umumiy maqsadga erishish uchun birgalikda harakat qiluvchi shaxslar guruhining tuzilishi va funksionalligini aks ettiruvchi tushunchalar sifatida ta'riflanadi, chunki ular tashkilotning samaradorligi va ichki dinamikasini belgilashda muhim rol o'ynaydi. Ushbu ko'rinishlar tashkiliy tuzilma, maqsadlarning xususiyati, ishtirokchilarning malakasi va tashqi muhit sharoitlariga qarab turlarga bo'linadi, bu esa mehnat jamoalarini tahlil qilishda keng ko'lamli yondashuvni talab qiladi. Mehnat jamoasi ko'rinishlari nafaqat tashkilot ichidagi munosabatlar tizimini, balki uning tashqi muhit bilan o'zaro ta'sirini ham aks ettiradi, shu sababli ular iqtisodiy, ijtimoiy va psixologik omillarning murakkab integratsiyasi sifatida qaraladi. Jamoalar funksional, loyihaviy, o'zini o'zi boshqaruvchi yoki virtual kabi turli shakllarda namoyon bo'lishi mumkin, lekin har bir ko'rinish o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib, tashkiliy maqsadlarga erishishda o'ziga xos afzalliklar va cheklavlarni taqdim etadi.⁶³

Funksional mehnat jamoalari tashkilot ichidagi aniq belgilangan bo'limlar yoki departamentlar doirasida faoliyat yuritadigan, shu bilan birga o'ziga xos vazifalarni bajarishga yo'naltirilgan guruhlar sifatida shakllanadi, chunki ular

⁶² Augens Schriwdert. "Hein monche politico icht economichstern| Mein handbouch". Berlin-2022. 45-p.

⁶³ Robbins, S. P., & Judge, T. A. **Organizational Behavior**. – 18th ed. – Pearson Education, 2019. – 736 p.

tashkilotning doimiy faoliyatini ta'minlashda asosiy rol o'ynaydi. Bunday jamoalar odatda iyerarxik tuzilishga ega bo'lib, unda har bir ishtirokchi o'ziga yuklatilgan vazifalarni aniq belgilangan rol va mas'uliyat doirasida bajaradi. Funksional jamoalar tashkilotning barqaror ishlashi uchun zarur bo'lib, ularning samaradorligi ko'pincha ichki jarayonlarning soddaligi va muvofiqlashtirilganligiga bog'liq bo'lib, bu esa resurslarni samarali taqsimlash va vazifalarni o'z vaqtida bajarishni ta'minlaydi. Shu bilan birga, bunday jamoalar o'zgaruvchan tashqi sharoitlarga moslashishda cheklolarga duch kelishi mumkin, chunki ularning iyerarxik tuzilishi va qat'iy belgilangan rollari yangi sharoitlarga tez moslashishni qiyinlashtiradi. Natijada, funksional jamoalar barqarorlik va tartibni ta'minlashda muhim bo'lsa-da, innovasion yondashuvlar va moslashuvchanlik talab qilinadigan vaziyatlarda qo'shimcha tuzilmalar bilan birgalikda ishlashi talab etiladi.

Loyihaviy mehnat jamoalari ma'lum bir loyiha yoki maqsadni amalga oshirish uchun vaqtinchalik tashkil etiladigan, shu bilan birga turli bo'limlardan kelgan mutaxassislarning hamkorligiga asoslangan guruhlar sifatida faoliyat yuritadi, chunki ular muayyan vaqt oralig'ida aniq natijalarga erishishga qaratilgan. Bunday jamoalar ko'pincha o'ziga xos loyiha maqsadlari va cheklangan resurslar doirasida ishlaydi, bu esa ularning faoliyatini yuqori darajada muvofiqlashtirishni va samarali muloqot tizimini talab qiladi. Loyihaviy jamoalar tashkilotning innovasion faoliyatini qo'llab-quvvatlashda muhim ahamiyatga ega bo'lib, ularning muvaffaqiyati loyiha rahbarining yetakchilik qobiliyatlari, jamoa a'zolarining malakasi va o'zaro ishonch darajasiga bog'liq bo'lib, bu omillar loyiha natijalarining sifatini belgilaydi. Shu bilan birga, loyihaviy jamoalar vaqtinchalik xususiyatga ega bo'lib, loyiha tugagach tarqalib ketishi mumkin, lekin ularning tajribasi tashkilotning umumiy bilim bazasini boyitishga xizmat qiladi. Bunday jamoalar tashkilotning moslashuvchanligini oshirishda va yangi imkoniyatlarni amalga oshirishda muhim rol o'ynaydi.

O'zini o'zi boshqaruvchi mehnat jamoalari tashkilot ichida mustaqil ravishda qaror qabul qilish huquqiga ega bo'lgan, shu bilan birga minimal iyerarxik nazorat ostida faoliyat yuritadigan guruhlar sifatida ta'riflanadi, chunki

ular jamoa a'zolarining o'z-o'zini tashkil qilish qobiliyatiga asoslanadi. Bunday jamoalar ko'pincha yuqori darajadagi mas'uliyat va ichki motivatsiyaga ega bo'lib, ularning samaradorligi jamoa a'zolarining o'zaro ishonch va hamkorlik darajasiga bog'liq bo'lib, bu esa qaror qabul qilish jarayonida shaffoflik va tezkorlikni ta'minlaydi. O'zini o'zi boshqaruvchi jamoalar tashkilotning innovasion faoliyatini rivojlantirishda va xodimlarning ijodiy salohiyatini oshirishda muhim ahamiyatga ega bo'lib, ularning tuzilishi tashkilotga moslashuvchanlik va tezkorlikni ta'minlaydi. Shu bilan birga, bunday jamoalar ichki nizolar yoki yetakchilikning yetishmasligi tufayli samarasizlikka duch kelishi mumkin, chunki mustaqillik yuqori darajadagi o'z-o'zini tartibga solish va mas'uliyatni talab qiladi. Natijada, o'zini o'zi boshqaruvchi jamoalar zamonaviy tashkilotlarda keng tarqalmoqda, lekin ularning muvaffaqiyati tashkiliy madaniyat va resurslarning mavjudligiga bog'liq.

Virtual mehnat jamoalari geografik jihatdan bir-biridan uzoqda joylashgan ishtirokchilarning raqamli texnologiyalar yordamida hamkorlik qilishi asosida tashkil etiladigan, shu bilan birga global tashkilotlarning ehtiyojlariga javob beradigan guruhlar sifatida shakllanadi, chunki ular masofaviy ish sharoitlarida samarali faoliyat yuritish imkonini beradi. Bunday jamoalar raqamli platformalar va muloqot vositalariga tayanadi, bu esa ularning faoliyatini yuqori darajada muvofiqlashtirishni va axborot almashinuvini talab qiladi. Virtual jamoalar tashkilotning global miqyosda faoliyat yuritishini ta'minlashda muhim ahamiyatga ega bo'lib, ularning samaradorligi texnologik infratuzilma sifati, jamoa a'zolarining raqamli savodxonligi va o'zaro ishonch darajasiga bog'liq bo'lib, bu omillar masofaviy hamkorlikning muvaffaqiyatini belgilaydi. Shu bilan birga, virtual jamoalar madaniy farqlar, vaqt mintaqalari va muloqotdagi texnik cheklovlar tufayli qiyinchiliklarga duch kelishi mumkin, chunki bunday omillar jamoa dinamikasini murakkablashtiradi. Natijada, virtual jamoalar zamonaviy tashkilotlar uchun muhim resurs bo'lib, ularning samaradorligi texnologik va ijtimoiy omillarning muvozanatiga bog'liq.⁶⁴

⁶⁴ Kreitner, R., & Kinicki, A. **Organizational Behavior**. – 10th ed. – McGraw-Hill Education, 2013. – 672 p.

Mehnat jamoasi ko‘rinishlarining xilma-xilligi tashkilotlarning turli maqsadlar va sharoitlarga moslashish qobiliyatini ta‘minlaydi, chunki har bir ko‘rinish o‘ziga xos afzalliklar va cheklovlarni taqdim etadi, bu esa tashkiliy strategiyalarni shakllantirishda muhim ahamiyatga ega. Funksional, loyihaviy, o‘zini o‘zi boshqaruvchi va virtual jamoalar tashkilotning ichki va tashqi muhitiga qarab turli shakllarda namoyon bo‘lib, ularning samaradorligi tashkiliy madaniyat, rahbarlik uslubi va resurslarning mavjudligiga bog‘liq bo‘lib, bu omillar jamoaviy faoliyatning muvaffaqiyatini belgilaydi. Shu bilan birga, jamoa ko‘rinishlarini to‘g‘ri tanlash va boshqarish tashkilotning raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi, chunki bu jarayon nafaqat ichki jarayonlarni optimallashtiradi, balki xodimlarning ijodiy salohiyatini va innovasion yondashuvlarini rivojlantirishga yordam beradi. Natijada, mehnat jamoasi ko‘rinishlari tashkiliy faoliyatning asosiy elementi sifatida qaraladi, bu esa ularni ilmiy tadqiqotlarning muhim ob‘ekti sifatida ko‘rsatadi.

13.2. Komandani shakllantirish va rivojlantirish bosqichlari. Zamonaviy korxonadagi tashkiliy madaniyat

Mehnat jamoalarida samaradorlikning oshirilishi, inson resurslarining to‘laqonli safarbar etilishi va korxona, muassasa yoki tashkilot miqyosida strategik maqsadlarning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi jamoa ichki tizimining barqaror rivojlanishi bilan bevosita bog‘liq bo‘lib, bunda komandani shakllantirish va rivojlantirish bosqichlari nazariy va amaliy jihatdan chuqur tahlil qilinishi lozim bo‘lgan asosiy yo‘nalishlardan biriga aylanadi. Komanda — bu faqatgina funksional jihatdan birgalikda faoliyat yurituvchi insonlar yig‘indisi emas, balki psixologik integratsiyalashgan, ijtimoiy rollar bo‘yicha differensiallashgan, o‘zaro ishonch va maqsadlar birligiga asoslangan tizimli birlikdir; u o‘zining mavjudligi davomida ma‘lum bosqichlarni bosib o‘tadi va bu bosqichlar orqali komanda a‘zolari o‘rtasidagi munosabatlar shakllanadi, ijtimoiy rollar taqsimlanadi hamda umumiy strategik yo‘nalish yuzaga keladi.

Komanda shakllanishining birinchi bosqichi — bu tashkiliy-psixologik fundamentning yaratilishi, ya‘ni jamoa a‘zolari o‘rtasidagi dastlabki tanishuv,

aloqalar oʻrnatilishi, umumiy faoliyat maqsadlarining aniqlanishi, kasbiy rollarning boshlangʻich konturlarda belgilanishi va rahbarlik strukturasi haqida dastlabki tasavvurning shakllanishidir; bu jarayonda ishtirokchilarning oʻzaro munosabatlari rasmiy, ehtiyotkor va hissiy jihatdan cheklangan boʻladi, bu esa koʻplab tashkiliy va psixologik muammolarni oldindan taxmin qilish imkonini beradi. Jamoa aʼzolari bu bosqichda oʻz ijtimoiy identifikatsiyasini izlaydi, oʻzini tutish standartlarini shakllantiradi, qabul qilinadigan meʼyorlarga moslashishga urinadi hamda tashqi taʼsirlarga nisbatan sezgir boʻladi; ayni vaqtda rahbarlik faoliyati tashkilotchilik va koordinatsiyalash vositalari orqali boshqaruvning asosiy vektori sifatida shakllanadi.

Ikkinchi bosqichda — yaʼni differensiallashuv yoki toʻqnashuv bosqichida — shaxslararo munosabatlar murakkablashadi, ijtimoiy rollar boʻyicha bahs-munozaralar kuchayadi, norasmiy liderlar yuzaga chiqadi, pozisiyalar aniqlashtiriladi, bu esa ichki ziddiyatlar, qarama-qarshiliklar va stress holatlarining ortishiga olib keladi; bu bosqich, oʻzining murakkab tuzilishiga qaramay, komandani rivojlantirishda muhim tranzitiv davr boʻlib, bu paytda kuchli rahbarlik, konstruktiv muhokama madaniyati va ochiq kommunikatsiya vositalari yordamida jamoa ichki barqarorlik sari yoʻnaltiriladi. Aʼzolar oʻzaro raqobat, shaxsiy manfaatlar, kasbiy ishonchsizlik va ijtimoiy obroʻ uchun kurash orqali oʻz oʻrnini mustahkamlashga urinadi; bunda rahbarning vazifasi — bu kurashni destruktiv emas, balki konstruktiv formatda boshqarish, ziddiyatni oʻsish imkoniyatiga aylantirish va komanda tamal tamoyillarini aniqlashtirishdan iborat boʻladi.

Uchinchi bosqich — bu normallashtirish bosqichi boʻlib, u komandaviy meʼyorlar, axloqiy qoidalar, ijtimoiy-psixologik muvozanat, bir-biriga boʻlgan ishonch va shaxslararo muloqotning silliqlashuvi orqali jamoaning mustahkam strukturaviy birligiga erishish bosqichidir; bu davrda jamoaviy qarorlar qabul qilish koʻnikmalari rivojlanadi, tashabbuskorlik ragʻbatlantiriladi, lider va izdoshlik munosabatlari aniq chegaralarga ega boʻladi, oʻzaro hurmat, birdamlik va motivasion uygʻunlik jamoa iqlimini sogʻlomlashtiradi. Komanda aʼzolari individual manfaatlarni umumiy maqsadlarga boʻysundirishga, oʻz oʻrnini va

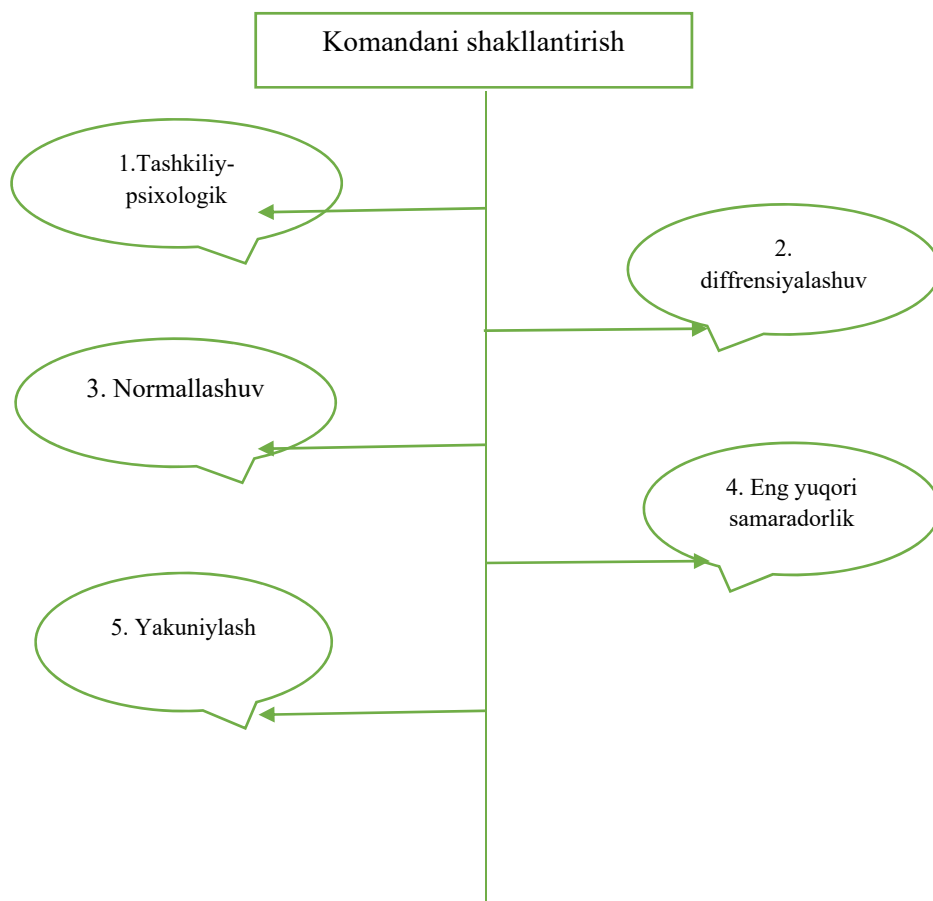
mas'uliyatini anglab yetishga hamda ijtimoiy psixologik rollar doirasida o'zini samarali tarzda ifoda etishga intiladi; bu bosqichda konfliktlar sezilarli darajada kamayadi, kommunikatsiya ochiqroq va konstruktiv tus oladi, mehnat intizomi kuchayadi, jamoaning madaniy iqlimi esa barqarorlik xususiyatiga ega bo'ladi.

To'rtinchi bosqich — bu faoliyat samaradorligining eng yuqori cho'qqisiga yetish bosqichi bo'lib, unda komanda a'zolari o'z funksional vazifalarini to'liq anglagan, o'zaro bog'liqlik, muloqot, bir-birini qo'llab-quvvatlash, mehnatga ijtimoiy va kasbiy yondashuvning yuksak darajasi shakllangan, tashkiliy barqarorlik va mustaqil harakat qobiliyati kuchaygan bo'ladi; bu bosqichda rahbarlik pozitsiyasi ko'proq strategik yo'naltiruvchilik, motivatsiyani saqlab qolish va tashkiliy yangiliklarni ilgari surish shaklida namoyon bo'ladi. Jamoa ichki o'zini-o'zi boshqarish tizimiga ega bo'lib, tashqi omillarga nisbatan barqaror bo'ladi, a'zolar o'zlariga ishonadi, konstruktiv fikr almashinuvi ortadi, yangiliklar va o'zgarishlarga nisbatan ochiqlik shakllanadi; komandaviy qarorlar tez va muvozanatli qabul qilinadi, bu esa jamoaning umumiy samaradorligiga sezilarli darajada ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

So'nggi bosqich — bu yakuniylash yoki transformasion bosqich bo'lib, u komandaviy faoliyatning tugashi, jamoa tarkibining o'zgarishi, tashkiliy tizimdagi islohotlar yoki loyihaaning yakunlanishi bilan bog'liq ravishda yuzaga keladi; bu bosqichda motivatsiya darajasi pasayishi, funksional rollarning parchalanishi, shaxsiy manfaatlarning ustunlikka chiqishi, ijtimoiy-psixologik iqlimdagi beqarorlik holatlari kuchayishi mumkin, bu esa rahbar tomonidan puxta psixologik monitoring, emosional qo'llab-quvvatlash va moslashuv strategiyalarini amalga oshirishni talab qiladi. A'zolar o'zining kasbiy yo'lini qayta ko'rib chiqadi, yangi rollarga tayyorlanadi, professional ijtimoiylashuv jarayoniga kirishadi; shu tufayli jamoaning tarqatilish jarayoni o'ziga xos psixologik inqiroz davriga aylanmasligi uchun, bu bosqichni ham ilmiy asoslangan holda boshqarish lozim bo'ladi.

Komandani shakllantirish va rivojlantirishning yuqorida ta'riflangan bosqichlari shuni ko'rsatadiki, samarali mehnat jamoasining vujudga kelishi tasodifiy yoki avtomatik jarayon emas, balki tizimli boshqaruv, psixologik

integratsiya, kommunikasion moslashuv, shaxslararo munosabatlar tizimining evolyusion rivojlanishi natijasida yuzaga keluvchi murakkab ijtimoiy-psixologik jarayondir; ushbu bosqichlarning har biri o'ziga xos dinamikaga, strategik maqsadlarga, boshqaruv yondashuvlariga ega bo'lib, ularning har birini chuqur tahlil qilish va ularga mos boshqaruv modellarini ishlab chiqish zamonaviy tashkilotlarda inson resurslari bilan ishlash samaradorligini oshirishning kalitidir.



11.1-rasm. **Komandani shakllantirish bosqichlari** ⁶⁵

13.3. Tashkilotdagi ijtimoiy-ruhiy muhit. Tashkilot xodimlarining boshqaruvdagi ishtiroki

Tashkilotdagi ijtimoiy-ruhiy muhit xodimlarning o'zaro munosabatlari, ularning psixologik holati va tashkiliy madaniyatning o'zaro ta'siri natijasida shakllanadigan, shu bilan birga tashkilotning umumiy samaradorligi va

⁶⁵ Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). **Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey.** *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

barqarorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan murakkab tushuncha sifatida ta'riflanadi, chunki u jamoaviy faoliyatning sifati va xodimlarning ishga sadoqatini belgilovchi asosiy omil hisoblanadi.

Ushbu muhit nafaqat tashkilot ichidagi muloqot tizimi va iyerarxik munosabatlarga, balki xodimlarning individual qadriyatlariga, motivatsiyasiga va tashkiliy maqsadlarni qabul qilish darajasiga ham bog'liq bo'lib, bu omillar ijtimoiy-ruhiy muhitning dinamikasini shakllantiradi. Ijtimoiy-ruhiy muhitning sifati tashkilotning ichki barqarorligini ta'minlashda, xodimlarning ish unumdorligini oshirishda va tashkiliy maqsadlarga erishishda muhim rol o'ynaydi, lekin uning salbiy holati xodimlar o'rtasida nizolar, ishonchsizlik va motivatsiya pasayishiga olib kelishi mumkin, chunki bunday muhit jamoaviy hamkorlik va innovation faoliyatga to'sqinlik qiladi. Shu sababli, ijtimoiy-ruhiy muhitni tahlil qilish va uni boshqarish zamonaviy tashkilotlarda strategik ahamiyatga ega bo'lib, bu jarayon tashkiliy psixologiya va menejment sohasida chuqur tadqiqotlarni talab qiladi.⁶⁶

Ijtimoiy-ruhiy muhitning shakllanishi tashkilotdagi o'zaro munosabatlar tizimi, rahbarlik uslubi va tashkiliy madaniyatning uyg'unligiga bog'liq bo'lib, bu omillar xodimlarning psixologik qulayligi va ish faoliyatining samaradorligini belgilaydi, chunki ular jamoa ichidagi ishonch va hamkorlik darajasini aniqlaydi. Tashkilotdagi rahbarlar nafaqat strategik maqsadlarni belgilash, balki xodimlar o'rtasida ijobiy muloqot muhitini yaratish va ularning psixologik ehtiyojlarini hisobga olish mas'uliyatini ham o'z zimmlariga olishadi, lekin rahbarlik uslubining qat'iyligi yoki shaffoflikning yetishmasligi ijtimoiy-ruhiy muhitga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Xodimlar o'rtasidagi o'zaro ishonch va hurmat tashkilotning ichki muvozanatini ta'minlashda muhim ahamiyatga ega bo'lib, bunday muhit xodimlarning o'z ishiga sadoqatini oshiradi va ularning ijodiy salohiyatini rivojlantirishga yordam beradi. Shu bilan birga, ijtimoiy-ruhiy muhitning

⁶⁶ Spreitzer, G. M. (1995). **Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation.** *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

barqarorligi tashkilotning tashqi muhitga moslashish qobiliyatiga ham ta'sir qiladi, chunki ijobiy psixologik muhit xodimlarning o'zgaruvchan sharoitlarga tez moslashishini ta'minlaydi.

Agar tashkilotda nizolar yoki ishonchsizlik muhiti hukmron bo'lsa, bu xodimlarning motivatsiyasini pasaytiradi va tashkilotning umumiy raqobatbardoshligiga putur yetkazadi, shu sababli ijtimoiy-ruhiy muhitni doimiy monitoring qilish va uni yaxshilash zarur.

Ijtimoiy-ruhiy muhitning tashkiliy psixologiya nuqtai nazaridan tahlil qilinganda, uning asosiy komponentlari sifatida xodimlarning individual xususiyatlari, guruh dinamikasi va tashkiliy qadriyatlar tizimi ajratib ko'rsatiladi, chunki bu omillar jamoaviy faoliyatning muvaffaqiyati va xodimlarning psixologik barqarorligini belgilaydi. Xodimlarning individual motivatsiyasi va ularning tashkiliy maqsadlarni qabul qilish darajasi ijtimoiy-ruhiy muhitning sifatiga bevosita ta'sir qiladi, lekin guruh ichidagi nizolar yoki qarama-qarshi qadriyatlar bu muhitning barqarorligini buzishi mumkin.

Tashkiliy madaniyat ijtimoiy-ruhiy muhitning asosiy tashuvchisi sifatida qaraladi, chunki u xodimlarning xulq-atvorini, o'zaro munosabatlarini va tashkilotga sadoqatini shakllantiradi. Shu bilan birga, ijobiy ijtimoiy-ruhiy muhit xodimlarning emosional barqarorligini ta'minlash orqali ularning ish unumdorligini oshiradi, lekin salbiy muhit stress, charchoq va xodimlarning tashkilotdan uzoqlashishiga olib keladi. Ijtimoiy-ruhiy muhitni mustahkamlash uchun tashkilotlar turli xil psixologik treninglar, jamoaviy faoliyatlar va xodimlarning fikr-mulohazalarini hisobga olish tizimlaridan foydalanadilar, bu esa xodimlarning o'zaro munosabatlarini yaxshilashga va tashkiliy maqsadlarga sadoqatini oshirishga xizmat qiladi.

Ijtimoiy-ruhiy muhitni boshqarish zamonaviy menejmentda strategik ahamiyatga ega bo'lib, bu jarayon tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyatini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi, chunki u xodimlarning ishga sadoqati va tashkiliy maqsadlarga erishish darajasini belgilaydi. Rahbarlar ijtimoiy-ruhiy muhitni yaxshilash uchun xodimlarning ehtiyojlarini tahlil qilish, ochiq muloqot

tizimini joriy etish va adolatli rag‘batlantirish mexanizmlarini ishlab chiqish mas’uliyatini o‘z zimmlariga olishadi, lekin bunday chora-tadbirlarning samaradorligi tashkiliy resurslar va rahbarlikning sadoqatiga bog‘liq. Ijobiy ijtimoiy-ruhiy muhit tashkilotning innovasion faoliyatini qo‘llab-quvvatlashga, xodimlarning ijodiy salohiyatini rivojlantirishga va tashkilotning tashqi muhitga moslashuvchanligini oshirishga xizmat qiladi, chunki bunday muhit xodimlarning o‘z ishlariga ijodiy yondashishini rag‘batlantiradi.

Shu bilan birga, ijtimoiy-ruhiy muhitni boshqarishda xodimlarning madaniy va psixologik xilma-xilligini hisobga olish zarur, chunki bu omil jamoaviy hamkorlikning sifatini belgilaydi. Natijada, ijtimoiy-ruhiy muhit tashkilotning ichki barqarorligi va raqobatbardoshligini ta’minlovchi asosiy omil sifatida qaraladi, bu esa uni tashkiliy psixologiya va menejment sohasida muhim tadqiqot ob’ekti sifatida ko‘rsatadi.

Tashkilotlar faoliyatining samaradorligi va raqobatbardoshligini ta’minlovchi omillardan biri sifatida inson resurslarining boshqaruv jarayonidagi ishtirokini har tomonlama tahlil qilish zarurati ortib bormoqda, chunki xodimlarning qarorlar qabul qilishda, strategik yo‘nalishlarni belgilashda va ishlab chiqarish faoliyatini takomillashtirishda faol ishtiroki ularning tashkiliy identifikatsiyasini kuchaytirish, motivasion holatini oshirish va jamoaviy mas’uliyatni shakllantirishga xizmat qiladi.

Tashkilotning ichki muhitida xodimlar va rahbariyat o‘rtasidagi o‘zaro ishonch, ochiq kommunikatsiya, fikr bildirish erkinligi va tashabbusni qo‘llab-quvvatlash darajasi boshqaruv jarayonining demokratiklashuvi va ko‘p tomonlama qarorlar qabul qilish tizimining shakllanishi uchun asos bo‘lib xizmat qiladi; bu esa nafaqat tashkiliy o‘sishning, balki ijtimoiy-pedagogik va psixologik barqarorlikning ham asosi hisoblanadi.

Tashkilot xodimlarining boshqaruvdagi ishtirokini faollashtirish ularning o‘z mehnat jarayoniga bo‘lgan egalik tuyg‘usini mustahkamlash, kasbiy identitet darajasini oshirish va innovasion qarorlar ishlab chiqishda faol subekt sifatida

qatnashishini ta'minlash orqali tashkilotning insoniy kapitalidan to'laonli foydalanish imkonini beradi; bu esa, o'z navbatida, korxona yoki muassasaning uzoq muddatli strategik barqarorligiga hamda ichki madaniy muhitining sog'lomlashuviga xizmat qiladi.⁶⁷

Xodimlarning boshqaruvdagi ishtiroki individual bilim, kasbiy tajriba va analitik salohiyatning jamlanishi orqali tashkilotda real muammolarning aniqlanishiga, konstruktiv echimlarning ishlab chiqilishiga va faoliyat ko'rsatkichlarining tizimli ravishda yaxshilanishiga olib keladi, chunki ular faoliyat jarayonining bevosita ishtirokchilari sifatida mavjud holatlarni chuqurroq anglaydi, mavjud resurslarni haqiqatga yaqin baholaydi va ularni samarali taqsimlashga intiladi.

Shuningdek, boshqaruv jarayoniga xodimlarning keng qamrovli jalb etilishi tashkilot ichida ijtimoiy adolat, tenglik, ishonch va hamjihatlik muhitini shakllantiradi, bu esa o'z navbatida mehnat unumdorligining ortishiga, xodimlar o'rtasida kooperatsiya darajasining kuchayishiga hamda ijtimoiy kapitalning mustahkamlanishiga xizmat qiladi; ayni paytda, rahbarlik strukturasi bu ishtirokni samimiy va tizimli tarzda rag'batlantirish orqali innovasion g'oyalar aylanishini faollashtirishi, xodimlarda o'z fikri va tashabbuslari qadrlanayotganiga bo'lgan ishonchni mustahkamlashi, tanqidiy va ijodiy fikrlashni rivojlantirishi lozim.

Tashkilot ichidagi ishtirokchanlik darajasi yuqori bo'lgan jamoalarda mehnat muhitining emosional sifati sezilarli darajada ijobiylashadi, ziddiyatlar kamayadi, ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlarga moslashuvchanlik ortadi va kasbiy yo'nalishdagi o'sish motivatsiyasi kuchayadi; bularning barchasi tashkilot resurslaridan maksimal darajada foydalanish imkonini yaratadi.

Tashkilot xodimlarining boshqaruvdagi ishtirokiga doir tizimli yondashuvni shakllantirish uchun rahbariyat tomonidan institusional mexanizmlarni ishlab chiqish, xodimlarning fikrini hisobga oluvchi mexanizmlarni joriy etish, ichki audit va tahlil natijalariga asoslangan islohotlar o'tkazish, kommunikatsiya kanallarini

⁶⁷ Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). **Motivation through the Design of Work: Test of a Theory.** *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279

soddalashtirish, shuningdek, rag‘batlantirishning adolatli va shaffof mexanizmlarini tatbiq etish zarur; bu esa boshqaruv tizimining faolligi, moslashuvchanligi va doimiy takomillashuvi bilan bog‘liq bo‘lgan ijtimoiy-iqtisodiy samaradorlikni ta‘minlashga xizmat qiladi. Xodimlarning boshqaruvga jalb etilishi korporativ madaniyatning yangi sifat darajasiga ko‘tarilishiga, o‘zaro hurmat va professionallikning ustuvor tamoyilga aylanishiga, tashkiliy qarorlar sifatining ortishiga va tashqi muhitdagi o‘zgarishlarga nisbatan tezkor va moslashuvchan reaksiya shakllanishiga olib keladi.

Boshqaruv jarayonlarining shaffofligi va xodimlarning ishtiroki orqali tashkilotda muvozanatli, ijtimoiy mas‘uliyatli va barqaror taraqqiyotga yo‘naltirilgan boshqaruv modeli shakllanishi, o‘z navbatida, nafaqat jamoaviy mas‘uliyat, balki shaxsiy tashabbuskorlik va professional o‘zini namoyon qilish imkoniyatlarini ham kengaytiradi; aynan shunday muhitda inson salohiyati to‘liq ochiladi, motivasion omillar ijtimoiy-psixologik ehtiyojlar bilan uyg‘unlashadi va tashkilot o‘zining eng muhim resursi — inson omiliga tayanadi. Rahbariyat tomonidan xodimlar bilan fikr almashish, ularning qarashlarini tahlil qilish, takliflarini tizimli tarzda ko‘rib chiqish, ularni jamoaviy loyihalarga jalb etish orqali tashkilot nafaqat ichki barqarorlikni saqlab qoladi, balki tashqi raqobat muhitiga ham tezkor moslasha oladi; bu esa zamonaviy tashkilotlarda strategik boshqaruvning ajralmas elementi sifatida xodimlarning ishtirokini qayta baholashni taqozo etadi.

Shunday qilib, tashkilot xodimlarining boshqaruvdagi ishtiroki — bu samarali boshqaruv tizimining markaziy komponenti bo‘lib, u inson salohiyatini ro‘yobga chiqarish, mehnat munosabatlarini sog‘lomlashtirish, jamoaviy hamkorlikni kuchaytirish va ijtimoiy-iqtisodiy o‘rishni rag‘batlantirishning muhim omilidir; bu ishtirok tashkilot madaniyatining o‘zgarishlariga asoslanadi, raqamli transformatsiya va inson kapitalining o‘rishi sharoitida strategik ustuvorlik kasb etadi va zamonaviy menejment nazariyasining ilg‘or tamoyillarini amalda qo‘llash imkoniyatini kengaytiradi.⁶⁸

⁶⁸ Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). **Leadership and Decision-Making**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Nazorat savollari

1. Mehnat jamoasining samaradorligi qanday omillar bilan belgilanadi va ushbu omillarning o'zaro ta'siri qanday tashkilotning umumiy faoliyatiga ta'sir ko'rsatadi?
2. Deyl Karnegi mehnat jamoasi tushunchasini qanday ta'riflaydi va uning jamoa faoliyatidagi boshqaruv tizimining roli nimadan iborat?
3. Funksional va loyihaviy mehnat jamoalarining tuzilishi va faoliyatiga xos asosiy farqlar nimalardan iborat, va ularning har biri tashkilot samaradorligiga qanday ta'sir ko'rsatadi?
4. O'zini o'zi boshqaruvchi jamoalarning samaradorligi qaysi ichki va tashqi omillarga bog'liq va ularning tashkilotda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarini qanday hal qilish mumkin?
5. Virtual mehnat jamoalarining muvaffaqiyati qaysi texnologik va ijtimoiy omillarga bog'liq, shuningdek, ular qaysi muammolarni yuzaga keltirishi mumkin?

TESTLAR

1. Mehnat jamoasining muvaffaqiyatini belgilovchi asosiy ijtimoiy-psixologik omil qaysi?

- A) Jamoa a'zolari o'rtasidagi ishonch va hamkorlik darajasi
- B) Jamoa a'zolarining iqtisodiy darajasi
- C) Tashkiliy byurokratiya darajasi
- D) Jamoaning geografik joylashuv

2. Loyihaviy mehnat jamoalarining o'ziga xos xususiyati nima?

- A) Vaqtinchalik faoliyat yuritib, turli bo'limlardan mutaxassislarining hamkorligiga asoslanadi
- B) Qattiq iyerarxik tuzilishga ega va doimiy faoliyatda bo'ladi
- C) Mustaqil qarorlar qabul qilmaydi
- D) Raqamli texnologiyalar yordamida faqat masofaviy ishlaydi

3. Mehnat jamoasining samaradorligini oshirishda rahbarning qanday roli mavjud?

- A) Jamoa a'zolarini rag'batlantirish va ularning faoliyatini muvofiqlashtirish
- B) Faqat iqtisodiy maqsadlarni belgilash
- C) Jamoa a'zolarining shaxsiy hayotini nazorat qilish
- D) Iyerarxiyani qat'iy belgilash

4. O'zini o'zi boshqaruvchi jamoalarda eng muhim omil qaysi?

- A) Jamoa a'zolarining o'z-o'zini tashkil qilish va yuqori darajadagi mas'uliyat
- B) Qattiq rahbarlik va yuqori iyerarxik nazorat
- C) Jamoaning qisqa muddatli faoliyati
- D) Faqat iqtisodiy samaradorlik

5. Virtual mehnat jamoalarining samaradorligi nimaga bog'liq?

- A) Texnologik infratuzilma sifati va jamoa a'zolarining raqamli savodxonligi
- B) Jamoaning faqat mahalliy faoliyati
- C) Qattiq iyerarxik tuzilishga
- D) Jamoa a'zolarining yoshi

6. Mehnat jamoasining ichki munosabatlari qanday bo'lishi samaradorlikni oshiradi?

- A) O'zaro ishonch, muloqotning samarali va shaffof bo'lishi
- B) Raqobat va nizolar ko'payishi
- C) Qattiq nazorat va qat'iy tartib
- D) Jamoa a'zolarining shaxsiy manfaatlari ustunligi

7. Mehnat jamoasi faoliyatining zamonaviy muvaffaqiyati nimaga bog'liq?

- A) Jamoaning o'zgaruvchan tashqi sharoitlarga tez moslashish qobiliyati
- B) Faqat iqtisodiy ko'rsatkichlar

- C) Qattiq iyerarxik boshqaruv
- D) Jamoa a'zolarining yoshi va tajribasi

8. Funksional mehnat jamoalari qaysi vazifalarni bajaradi?

- A) Tashkilotning doimiy faoliyatini aniq vazifalar bilan ta'minlash
- B) Faqat yangi loyihalarni bajarish
- C) Mustaqil qarorlar qabul qilish
- D) Faqat masofaviy ishlash

9. Mehnat jamoasi tushunchasining ilmiy tadqiqotlarda o'rni nimada?

- A) Ijtimoiy, psixologik va iqtisodiy omillarning murakkab integratsiyasida
- B) Faqat iqtisodiy jarayonlarni tahlil qilishda
- C) Rahbarlik uslublarini nazorat qilishda
- D) Texnologik yondashuvlarni rivojlantirishda

10. Mehnat jamoasi tuzilishi va funksionalligi nimaga bog'liq?

- A) Tashkiliy maqsadlar, jamoa a'zolarining malakasi va motivatsiyasi
- B) Faqat tashqi iqtisodiy sharoitlarga
- C) Rahbarlik darajasiga
- D) Jamoa a'zolarining yoshiga

XIV BOB. YETAKCHILIKNING DOIMIIY ROMANTIKASI

14.1. Liderlikning dolzarbligi. Liderlikning tashkiliy maftunkorlik jihati

Liderlik konsepsiyasi zamonaviy boshqaruv nazariyasining eng asosiy, murakkab va ko'p qirralik fenomenlaridan biri bo'lib, nafaqat tashkilot ichidagi boshqaruv jarayonlarini samarali tashkil etish, balki ijtimoiy, psixologik hamda madaniy omillarni o'zaro uyg'unlashtirish orqali guruh va jamoalarning o'zaro ta'sirini boshqarish mexanizmini ham o'z ichiga oladi; shu sababli liderlikni an'anaviy boshqaruv nazariyalaridan farqli o'laroq faqat boshqaruv vakolatlari bilan chegaralab qo'yish noto'g'ri bo'lib, u o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lgan shaxsning boshqalar ustidan ta'sir o'tkazish san'ati hamda ilmiy asoslangan ijtimoiy jarayon sifatida qaralishi lozim, ayniqsa, zamonaviy tashkilotlarning murakkab struktura va tez o'zgaruvchan tashqi muhit sharoitida liderlik ko'nikmalarining rivojlanishi va kompleks ijtimoiy muhitga moslashuvi asosiy omil hisoblanadi, chunki liderning shaxsiy fazilatlari, uning qaror qabul qilishdagi qat'iyligi, kommunikativ qobiliyatlari va boshqaruv uslubi o'rganilganidan tashqari, tashkilot madaniyati, qadriyatlari va tashqi sharoitlar ham liderlik faoliyatining samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

ESLAB QOLING!

Liderlik — bu guruh yoki jamoani ma'lum bir maqsad sari boshqarish, yo'naltirish va rag'batlantirish qobiliyatidir. Liderlik shaxsning boshqalarni ilhomlantirish, ularni birlashtirish va samarali harakat qilishga undash orqali maqsadlarga erishishini ta'minlaydi.

Bugungi kunda global iqtisodiyot va texnologik taraqqiyotning shiddatli sur'atlar bilan rivojlanishi, shuningdek, ijtimoiy madaniyatlarning uzviy aloqada bo'lishi natijasida, liderlikning dolzarb jihatlari avvalgi davrlardan tubdan farq qiladi, chunki bu sharoitlarda liderlardan nafaqat an'anaviy boshqaruv faoliyatini olib borish, balki innovasion g'oyalarni ilgari surish, o'zgarishlarga moslashish va

jamoani samarali boshqarish uchun yuqori darajadagi moslashuvchanlik va kreativlikni namoyon etish talab qilinmoqda; shuningdek, global va raqamli muhitda tashkilotlararo raqobatning kuchayishi, resurslar taqchilligi va malakali kadrlar uchun kurash sharoitida, samarali liderlikning roli yanada oshib, u nafaqat strategik qarorlarni qabul qiluvchi shaxs, balki o'z jamoasi uchun motivator, murabbiy, innovator va ijtimoiy o'zgarishlar agentiga aylanmoqda, shu bilan birga, liderning ijtimoiy mas'uliyati ham kengayib, uning faoliyati nafaqat iqtisodiy, balki ekologik va madaniy barqarorlikka ham ta'sir ko'rsatmoqda.

Liderlik nazariyalarining ko'p turtiligi va ular orasidagi farqlar, ayniqsa, liderlikning haqiqiy mohiyatini, uning shakllanishi va samaradorligini chuqurroq anglashga xizmat qilib, boshqaruv jarayonlarida turli yondashuvlar va metodlarni qo'llash imkonini beradi; shuningdek, xususiyatlar nazariyasi, xatti-harakatlar yondashuvi, vaziyatga moslashuvchanlik modeli, transformasion va transasion liderlik nazariyalari har biri o'z vaqtida ilmiy hamjamiyatda katta ahamiyatga ega bo'lgan bo'lib, bugungi kunda ular integrativ yondashuvlar orqali yanada mukammal tarzda qo'llanilmoqda; masalan, xususiyatlar nazariyasi liderning shaxsiy va ijtimoiy fazilatlarini — qat'iyatlilik, tashabbuskorlik, yuqori ijtimoiy intellekt va vizionerlikni — asosiy omil sifatida ko'rsa, vaziyatga moslashuvchanlik modeli o'z navbatida liderlik samaradorligi tashkilotning o'ziga xos sharoitlari, guruhning psixologik tayyorligi va atrof-muhitdagi o'zgarishlarga qanday munosabatda bo'lishi bilan chambarchas bog'liqligini ta'kidlaydi, shu bilan birga transformasion liderlik nazariyasi yangi texnologiyalarni joriy etish, innovation g'oyalarni ilgari surish va jamoaning ichki motivatsiyasini oshirishga qaratilganligi bilan alohida ahamiyat kasb etadi.

Zamonaviy liderlik nazariyalarida transformasion va transasion liderlik modellarining uyg'unlashuvi tashkilotlarning murakkab va o'zgaruvchan sharoitlarda samarali boshqaruvini ta'minlashda muhim ahamiyatga ega bo'lib, transformasion liderlar jamoani motivatsiya qilish, ularning ichki ehtiyojlarini qondirish va yangi strategiyalarni amalga oshirishga undash orqali o'zgarishlarni boshqarishda yetakchi bo'lsa, transasion liderlar tizimli nazorat, aniq qoidalar va

mukofotlash mexanizmlari asosida tashkilotning barqaror ishlashini ta'minlashga xizmat qiladi; ayni paytda ushbu ikki yondashuvning muvofiqligi tashkilot uchun ijobiy ijtimoiy-madaniy muhit yaratish, jamoaning samarali ishlashini rag'batlantirish va murakkab vaziyatlarda tezkor va to'g'ri qarorlar qabul qilish imkonini beradi, shuning uchun samarali liderlik nafaqat shaxsiy fazilatlar, balki tashkiliy madaniyat va muhitga moslashuvchanlik bilan ham belgilanadi.

Liderlik jarayonida kommunikatsiyaning o'rnini va uning sifat jihatidan mukammalligi tashkilotning umumiy samaradorligini oshirishda beqiyos ahamiyatga ega, chunki lider nafaqat o'z fikrlarini aniq, ravon va ta'sirchan ifoda etishi, balki jamoa a'zolarining fikr-mulohazalarini tinglab, ularni o'zaro anglashuv va hurmat muhitida uyg'unlashtira olishi kerak; shunday qilib, samarali kommunikatsiya liderga jamoani birlashtirish, motivatsiyani oshirish va ijtimoiy nizolarni bartaraf etishda yordam berib, o'zgarishlarni qabul qilishga tayyorlaydi; aynan shu jarayon orqali tashkilot ichida ijtimoiy kapital shakllanib, ijobiy madaniyat va samarali hamkorlik tizimi yaratiladi, bu esa o'z navbatida o'zgarishlarning muvaffaqiyatli amalga oshirilishiga xizmat qiladi, chunki jamoaning har bir a'zosi o'zini eshitilgan, tushunilgan va qadrlangan his qilganida u o'z oldiga qo'yilgan maqsadlar uchun ko'proq fidoyilik bilan harakat qiladi.

Bugungi kunda liderlik faoliyatida axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining integratsiyasi va raqamli platformalarning keng qo'llanilishi boshqaruv jarayonlarining shakl va mazmunini tubdan o'zgartirib, yangi kommunikasion vositalar orqali masofaviy boshqaruv, tezkor axborot almashinuvi va interaktiv hamkorlikni ta'minlamoqda; bu esa o'z navbatida, liderlarning o'z jamoalari bilan samarali aloqa o'rnatishlari, ularni yangi vazifalar va o'zgarishlarga moslashtirishlari uchun keng imkoniyatlar yaratmoqda; shuningdek, raqamli muhitda emosional intellekt, moslashuvchanlik va innovasion yondashuvlarning ahamiyati ortib, liderlar o'z jamoalarining psixologik holatini chuqur anglab, ular bilan yaqin hamkorlikni tashkil etish orqali murakkab va ko'p qatlamli muhitlarda muvaffaqiyat qozonmoqda.

Liderlikda shaxsiy fazilatlarining ahamiyati beqiyos bo'lsa-da, uning samaradorligi ko'p hollarda ijtimoiy, madaniy va tashkilot kontekstiga bog'liq bo'lib, ayniqsa global tashkilotlarda turli madaniyatlar, qadriyatlar va ish uslublarining uyg'unligi va integratsiyasi liderlik samaradorligini belgilovchi asosiy omil hisoblanadi; bunday sharoitda lider nafaqat o'z shaxsiy xususiyatlarini rivojlantirish bilan cheklanmay, balki turli madaniyatlarni anglash, hurmat qilish va ular o'rtasida muvozanat o'rnatish kabi murakkab ijtimoiy vazifalarni ham bajarishi lozim; shu bilan birga, xalqaro miqyosdagi tashkilotlarda liderlarning ko'p madaniyatli jamoalarni boshqarish, konfliktlarni hal etish va barqaror rivojlanish strategiyalarini ishlab chiqishda yetakchi rol o'ynashi ayniqsa dolzarb bo'lib, bu esa ularning global rahbar sifatidagi kompetensiyalarini doimiy ravishda rivojlantirishni talab qiladi.

Zamonaviy liderlik tamoyillarida etik qadriyatlar va ijtimoiy mas'uliyatning alohida o'rni mavjud bo'lib, ayniqsa jamoatchilikning shaffoflik, halollik va barqarorlikka bo'lgan talablarining oshishi natijasida liderlardan nafaqat iqtisodiy maqsadlarni amalga oshirish, balki ijtimoiy adolat, ekologik barqarorlik va inson huquqlarini himoya qilish sohalarida ham faol rol o'ynash kutilyapti; shuning uchun liderlikning dolzarb jihatlari qatorida nafaqat samarali boshqaruv va innovation yondashuv, balki etika va ijtimoiy mas'uliyatni integratsiyalashgan holda amalga oshirish, ya'ni liderning faqat tashkiliy manfaatlarni emas, balki keng jamoatchilik manfaati va umumiy insoniy qadriyatlarni himoya qilishga tayyorligi ham ko'rsatib o'tilmoqda. Shu bilan birga, liderlik nazariyasi va amaliyotida doimiy rivojlanish va yangilanish jarayonlari kechib, yangi ilmiy tadqiqotlar va empirik izlanishlar asosida boshqaruv usullari, motivatsiya mexanizmlari va o'zaro ta'sir shakllari doimiy qayta ko'rib chiqilmoqda, bu esa liderlik konsepsiyasining statik emas, balki dinamik, doimiy o'zgarib boruvchi jarayon ekanligini yana bir bor tasdiqlaydi; ayniqsa XXI asrning murakkab va noaniq sharoitlarida liderlikning strategik, transformasion va ijtimoiy jihatlari yanada chuqurlashtirilgan holda o'rganilishi va amaliyotga joriy etilishi zarur bo'lib, bunda liderlik faoliyatining samaradorligini ta'minlash uchun individual va

guruhli ko'nikmalarni uyg'unlashtirish, innovasion yondashuvlarni tatbiq etish hamda axborot texnologiyalaridan unumli foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi.

ESLAB QOLING!

Liderlik maftunkorligi — bu nafaqat shaxsning boshqalar ustidan ta'sir o'tkazishdagi yuqori darajadagi qobiliyati, balki murakkab ijtimoiy jarayonlarning integratsiyalashuvi bo'lib, u shaxsiy xarizmatik fazilatlar va tashkiliy madaniyatning o'zaro uyg'unlashuvidan kelib chiqib, tashkilotning barcha qatlamlarida o'ziga xos ijobiy o'zgarishlarni yuzaga keltiradi.

Aynan shu jihatdan qaraganda, liderlik maftunkorligi nafaqat shaxsning o'ziga xos shaxsiy xususiyatlari — ishonchlilik, qat'iyatlilik, emosional intellekt, vizionerlik va samarali kommunikatsiya ko'nikmalarining majmuasi bo'lib, balki ularning tashkilot ichida ijtimoiy o'zaro ta'sirga ta'siri, jamoa a'zolarining ruhiy holatini shakllantirish va ijtimoiy kapitalni mustahkamlash kabi ko'plab murakkab funksiyalarni bajaradi; shunday qilib, liderlik maftunkorligi o'zining tashkiliy kontekstda yaratilgan ijtimoiy munosabatlar tizimini samarali boshqarish, innovasion g'oyalarni ilgari surish va jamoaning psixologik bardoshlilikini oshirish yo'lidagi muhim strategik resurs sifatida e'tirof etilishi zarur, chunki bugungi murakkab va tez o'zgaruvchi biznes va ijtimoiy muhit sharoitida liderning nafaqat boshqaruvchi, balki psixolog, murabbiy va motivator sifatida faoliyati tashkilot barqarorligini ta'minlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Tashkiliy jihatdan liderlik maftunkorligi, ayniqsa, jamoa ichidagi ijtimoiy psixologik muhitni shakllantirish va uning barqarorligini ta'minlashda muhim omil sifatida ko'riladi, chunki liderning o'ziga xos xarizmatik xususiyatlari va ijtimoiy ta'siri natijasida tashkilotdagi ishonch darajasi ortib, guruh a'zolari o'rtasida yanada mustahkam ijtimoiy aloqalar vujudga keladi; bu esa o'z navbatida tashkilotning samaradorligi, innovasion faolligi va o'zgarishlarga tayyorligi uchun zarur bo'lgan psixologik iqlimni yaratishga xizmat qiladi; shuningdek, maftunkor lider jamoaning o'ziga xos madaniyati va qadriyatlarini shakllantirishda, shuningdek, nizolar va qarama-qarshiliklarni yechishda vositachi rolini bajarib, tashkilotdagi barcha a'zolarini

yagona maqsadga yo'naltirish va o'zaro hamkorlikni mustahkamlash orqali samarali boshqaruv jarayonini ta'minlaydi; aynan shu nuqtai nazardan, liderlik maftunkorligining tashkiliy aspektlari jamoaning o'zaro ijtimoiy ta'sirining kuchayishi va murakkab tashkiliy tizimlarning uyg'un ishlashida hal qiluvchi omil bo'lib xizmat qiladi.

Psixologik nuqtai nazardan, liderlik maftunkorligi shaxsning ichki motivatsiyalarini, xulq-atvor uslublarini va boshqalarga nisbatan ta'sir o'tkazish mexanizmlarini o'zaro uyg'unlashtirish orqali, ayniqsa, liderning emosional intellekti, o'z-o'zini boshqarish qobiliyati va boshqalar bilan munosabatlarni chuqur anglash orqali o'zining ijtimoiy pozitsiyasini mustahkamlashda namoyon bo'ladi; bu jarayonda liderning o'zining jamoasi a'zolariga bo'lgan samimiy yondashuvi, ular bilan ishonchli va ochiq kommunikatsiyani yo'lga qo'yishi, shuningdek, jamoaning turli psixologik ehtiyojlarini qondirish uchun individual yondashuvlarni qo'llashi ayniqsa muhimdir, chunki bu omillar nafaqat jamoaning ichki motivatsiyasini kuchaytiradi, balki uning o'zgarishlarga nisbatan munosabatini ham sezilarli darajada yaxshilaydi; shu tariqa, liderlik maftunkorligi shaxsiy va ijtimoiy o'zaro ta'sirlarning murakkab tizimini tashkil qilib, jamoaviy ruhiyatni shakllantirishda hamda stress va qarama-qarshiliklarni bartaraf etishda psixologik barqarorlik manbai sifatida ham xizmat qiladi.

Shu bilan birga, liderlik maftunkorligi psixologiyada "xarizma" konsepsiyasi orqali keng o'rganilgan bo'lib, bu konseptning ilmiy asoslari liderning shaxsiy jozibadorligi, uning shaxsiy xususiyatlari va boshqalar bilan aloqada namoyon bo'ladigan ta'sirchanligi orqali ifodalanadi; ayniqsa, liderning ijtimoiy ko'nikmalari, so'zlashuv san'ati, konfliktlarni hal etishdagi mahorati va o'z-o'zini taqdim etish uslublari jamoa a'zolarining unga bo'lgan ishonchini oshirib, uni nafaqat boshqaruvchi, balki haqiqiy o'rnak sifatida qabul qilishlariga olib keladi; bu jarayon ichida liderning o'zining ishonchliligi va shaffofligi, o'z g'oyalari va qadriyatlarini samarali ifoda etish qobiliyati ijtimoiy yondashuvda liderlik maftunkorligini mustahkamlashga xizmat qiladi, chunki guruh ichida bunday

liderga bo'lgan ehtiyoj va hurmat yanada kuchayib, u jamoaning asosiy manbai va ruhiy qo'llab-quvvatlovchisi rolini o'ynaydi.

Liderlik maftunkorligining tashkiliy aspektlari doirasida jamoaning birligi va maqsadga yo'naltirilganligi ta'minlanishida o'zaro ishonch va kommunikatsiyaning roli muhim bo'lib, aynan maftunkor lider tashkilot ichida ishonch muhitini shakllantirish, kommunikatsiya kanallarini faollashtirish va guruh a'zolarining o'zaro fikr almashinuvi uchun qulay sharoit yaratishda faol rol o'ynaydi; shuningdek, u o'zgarishlarga qarshi psixologik qarshiliklarni bartaraf etishda, motivasion mexanizmlarni yaratishda va yangi maqsadlar sari jamoani yo'naltirishda etakchi hisoblanadi, chunki liderning tashkiliy ijtimoiy ta'siri nafaqat rasmiy vakolatlar bilan bog'liq bo'lib, balki uning shaxsiy jozibasi va boshqalarga ta'sir ko'rsatish qobiliyatlari asosida amalga oshiriladi; shu tariqa, liderlik maftunkorligi tashkilot ichidagi psixologik iqlimni yaxshilash, ijtimoiy muhitni barqarorlashtirish va samarali boshqaruvni ta'minlashda muhim vosita bo'lib xizmat qiladi.

Psixologik aspektlar bo'yicha liderlik maftunkorligi nafaqat guruh ichidagi o'zaro munosabatlarni, balki individual shaxslarning motivatsiyasini va ularning o'z-o'zini namoyon etishiga ham ta'sir ko'rsatadi; ayniqsa, o'zgaruvchan tashkiliy va ijtimoiy muhitda liderning emosional qo'llab-quvvatlashi, shaxsiy rivojlanishga ko'maklashishi va murakkab vaziyatlarda stressni boshqarishdagi mahorati jamoa a'zolarining ichki bardoshlilikini oshirib, ularning ishga bo'lgan ishtiyoqini, sadoqatini va ish samaradorligini sezilarli darajada oshiradi; shuningdek, maftunkor liderning psixologik ijobiy ta'siri tufayli tashkilotda ijtimoiy o'zaro yordam, hamjihatlik va jamoaviy ruhiyat rivojlanib, bu holat o'z navbatida tashkilotning uzoq muddatli barqarorligi va muvaffaqiyatiga asos bo'ladi.

Natijada, liderlik maftunkorligi zamonaviy tashkilotlarda nafaqat boshqaruv jarayonining samaradorligini oshirish, balki tashkiliy madaniyatni shakllantirish va ijtimoiy psixologik muhitni yaxshilashda asosiy omil hisoblanib, u murakkab ijtimoiy mexanizmlarni o'zida mujassamlashtirgan holda, har bir tashkilot a'zosi uchun psixologik xavfsizlikni ta'minlash va ularning shaxsiy hamda professional

o'sishini rag'batlantirishga xizmat qiladi; shuning uchun liderlik maftunkorligini yanada chuqur o'rganish, uning tashkiliy va psixologik komponentlarini kompleks tahlil qilish zamonaviy boshqaruv tizimlarining muvaffaqiyati uchun muhim ilmiy va amaliy vazifa sifatida e'tiborga olinishi lozim.

14.2. Liderning yetakchilik xulqi

Yetakchilik xulq-atvori tashkiliy boshqaruvning eng muhim tarkibiy qismlaridan biri sifatida zamonaviy boshqaruv fanida katta e'tibor qozongan. Liderning yetakchilik xulq-atvori nafaqat jamoaning ish faoliyatiga ta'sir qiladi, balki tashkilotning umumiy strategik maqsadlariga erishishda ham hal qiluvchi rol o'ynaydi. Ushbu tahlil yetakchilik xulq-atvorining psixologik, sosiologik va tashkiliy dinamikalarini o'rganishga qaratilgan bo'lib, uning tashkiliy muvaffaqiyatga ta'sirini ilmiy nuqtai nazardan ko'rib chiqadi. Yetakchilik xulq-atvori Liderning shaxsiy xususiyatlari, tashkiliy muhit va ijtimoiy-kultural omillar o'zaro ta'sirining natijasi sifatida shakllanadi. Bu jarayon ko'p o'lchovli bo'lib, turli nazariy yondashuvlar va amaliy tadqiqotlar asosida tahlil qilinadi.⁶⁹

ESLAB QOLING!

Yetakchilik xulqi (yoki liderlik xulqi) — bu yetakchining boshqalarni boshqarish, yo'naltirish, ruhlantirish va qarorlar qabul qilish jarayonidagi harakatlari, odatlari va munosabatlarini ifodalaydi. Bu xulq, odatda, yetakchining shaxsiy fazilatlari, qadriyatlari, vaziyatni tushunishi va jamoaga bo'lgan munosabati asosida shakllanadi.

Yetakchilik xulq-atvorini tushunish uchun birinchi navbatda uning nazariy asoslarini ko'rib chiqish zarur. Yetakchilik xulq-atvori bo'yicha tadqiqotlar XX asrning boshlarida boshlangan bo'lib, dastlab “buyuk shaxs” nazariyasiga asoslangan edi. Ushbu nazariya yetakchilikni shaxsning tug'ma xususiyatlari bilan bog'laydi, ammo keyingi tadqiqotlar xulq-atvorning tashqi omillar va kontekstga bog'liqligini ko'rsatdi. Masalan, Levining (1939) avtokratik, demokratik va

⁶⁹ Адизес И. (2007). *Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует.* – Москва: Альпина Бизнес Букс.

laissez-faire yetakchilik uslublari bo'yicha tadqiqotlari yetakchilikning jamoa dinamikasiga ta'sirini ko'rsatdi. Demokratik uslub ko'pincha ijobiy natijalarga olib kelgan bo'lsa-da, avtokratik uslub qisqa muddatli samaradorlikni ta'minlaydi, lekin uzoq muddatda motivatsiya va ijodkorlikni pasaytirishi mumkin.

Keyinchalik, Ogayo shtati universiteti tadqiqotchilari tomonidan ishlab chiqilgan "vazifa yo'naltirilgan" va "odamlarga yo'naltirilgan" xulq-atvor paradigmalari yetakchilikning ikki asosiy o'lchamini aniqladi. Vazifa yo'naltirilgan xulq-atvor maqsadlarni belgilash, rejalashtirish va ish jarayonlarini nazorat qilishga qaratilgan bo'lsa, odamlarga yo'naltirilgan xulq-atvor jamoa a'zolarining ehtiyojlarini qondirish, ularning motivatsiyasini oshirish va ijobiy ish muhitini yaratishga xizmat qiladi. Ushbu ikki o'lchamning muvozanati Liderning yetakchilik samaradorligini belgilaydi.

Transformasion va tranzasion yetakchilik nazariyalari ham muhim ahamiyatga ega. Berns (1978) tomonidan ishlab chiqilgan transformasion yetakchilik jamoa a'zolarini ilhomlantirish, ularning ichki motivatsiyasini oshirish va umumiy maqsadlarga yo'naltirishga asoslanadi. Tranzasion yetakchilik esa mukofot va jazo tizimiga tayanadi, bu esa qisqa muddatli maqsadlarga erishishda samarali bo'lishi mumkin, ammo uzoq muddatda innovasion yondashuvlarni cheklashi mumkin. Ushbu nazariyalar yetakchilik xulq-atvorining murakkabligini va uning turli kontekstlarda qanday namoyon bo'lishini tushunishda muhim asos bo'lib xizmat qiladi.⁷⁰

Liderning yetakchilik xulq-atvori uning shaxsiy xususiyatlari va psixologik holatiga chambarchas bog'liq. "Big Five" shaxsiyat xususiyatlari modeli (ekstraversiya, kelishuvchanlik, vijdonlilik, hissiy barqarorlik va ochiqlik) yetakchilik samaradorligini bashorat qilishda keng qo'llaniladi. Masalan, ekstraversiya va ochiqlik transformasion yetakchilik bilan ijobiy korrelyasiya qiladi, chunki bunday Liderlar jamoani ilhomlantirishda va yangi g'oyalarni joriy etishda faolroq bo'ladi. Vijdonlilik esa vazifa yo'naltirilgan xulq-atvor bilan bog'liq bo'lib, rejalashtirish va tashkilotchilik qobiliyatlarini oshiradi.

⁷⁰ Koontz, H., & Weihrich, H. (2006). *Essentials of Management: An International Perspective*. – McGraw-Hill.

Emosional intellekt (EI) yetakchilik xulq-atvorining muhim prediktorlaridan biridir. Goleman (1995) EI ni besh asosiy komponentga ajratadi: o'z-o'zini anglash, o'z-o'zini boshqarish, motivatsiya, empatiya va ijtimoiy ko'nikmalar. Yuqori EI ga ega Liderlar jamoa a'zolarining hissiy ehtiyojlarini yaxshiroq tushunadi va ular bilan samarali muloqot qiladi. Bu, ayniqsa, stressli vaziyatlarda yoki o'zgarishlarni boshqarishda muhim ahamiyatga ega. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, EI yuqori bo'lgan Liderlar jamoada ishonch va hamkorlik muhitini yaratishda muvaffaqiyatliroq bo'ladi.

Shaxsiy xususiyatlardan tashqari, Liderning kognitiv qobiliyatlari, masalan, muammoni hal qilish va qaror qabul qilish ko'nikmalari ham yetakchilik xulq-atvorini shakllantiradi. Kognitiv moslashuvchanlik, ya'ni turli vaziyatlarda moslashish va yangi yondashuvlarni sinab ko'rish qobiliyati, zamonaviy tashkilotlarda muhim ahamiyatga ega. Zamonaviy dunyoda tezkor o'zgarishlar va noaniqlik sharoitida Liderlar moslashuvchan bo'lishi va ijodiy yechimlar topishi kerak.

Yetakchilik xulq-atvori tashkiliy muhitga bevosita bog'liq. Tashkilot madaniyati, uning qadriyatlar tizimi va ichki tuzilmalari Liderning xulq-atvorini shakllantiradi. Masalan, iyerarxik tashkilotlarda avtokratik yetakchilik uslubi keng tarqalgan bo'lishi mumkin, chunki bunday tuzilmalar qat'iy nazorat va aniq topshiriqlarga asoslanadi. Aksincha, innovasion tashkilotlarda demokratik yoki transformasion yetakchilik uslublari afzal ko'riladi, chunki ular ijodkorlik va hamkorlikni rag'batlantiradi.

Tashkiliy muhitning boshqa muhim omili resurslarning mavjudligidir. Resurslar (moliyaviy, insoniy yoki texnologik) yetishmasligi Liderning stress darajasini oshiradi va uning xulq-atvorida salbiy o'zgarishlarga olib kelishi mumkin. Masalan, resurslar cheklangan bo'lsa, Liderlar ko'proq vazifa yo'naltirilgan xulq-atvorga o'tishi va jamoa a'zolarining shaxsiy ehtiyojlariga kamroq e'tibor berishi mumkin. Aksincha, resurslar yetarli bo'lgan muhitda Liderlar odamlarga yo'naltirilgan yondashuvni qo'llashga ko'proq moyil bo'ladi.

Tashkiliy o'zgarishlar davrida yetakchilik xulq-atvori alohida sinovdan o'tadi. O'zgarishlarni boshqarish jarayonida Liderlar nafaqat strategik maqsadlarni amalga oshirishi, balki jamoa a'zolarining qarshiliklarini bartaraf etishi kerak. Bu jarayonda transformasion yetakchilik uslubi muhim ahamiyatga ega, chunki u jamoani umumiy maqsadlar atrofida birlashtiradi va o'zgarishlarga moslashishni osonlashtiradi.

Yetakchilik xulq-atvori sosiologik va madaniy kontekstga ham bog'liq. Hofstede (1980)ning madaniy o'lchamlar nazariyasiga ko'ra, milliy va tashkiliy madaniyatlar yetakchilik uslublariga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Yuqori quvvat masofasiga ega madaniyatlarda (masalan, ko'plab Osiyo mamlakatlarida) avtokratik yetakchilik uslubi qabul qilinadi, chunki iyerarxik tuzilmalar va qat'iy nazorat norma sifatida qaraladi. Aksincha, past quvvat masofasiga ega madaniyatlarda (masalan, Skandinaviya mamlakatlarida) demokratik va hamkorlikka asoslangan yetakchilik uslublari afzal ko'riladi.

Osiyo	Yevropa
	
☐ Madaniy kriteriya	☐ Erkin madnaiyati.
☐ Milliylik va avtokratiyaga yaqinlik	☐ Demokratik me'zonlar
☐ Hamkorlikdan faqat yakka liderlikka	☐ Hamkorlik dan liderlikka
☐ Rahbar-barchadan bilimdon.	☐ Hamma rahbardan bilimdon.

14.1-rasm. Osiyo va Yevropa xalqlaridan rahbarlik hamda liderlik xarakteridagi asosiy ko'rinishlar⁷¹

⁷¹ Koontz, H., & Weihrich, H. (2006). *Essentials of Management: An International Perspective*. – McGraw-Hill.

Gender omillari ham yetakchilik xulq-atvorini tahlil qilishda muhim ahamiyatga ega. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ayol Liderlar odatda odamlarga yo'naltirilgan va transformasion yetakchilik uslublariga ko'proq moyil bo'ladi, erkak Liderlar esa vazifa yo'naltirilgan yoki tranzasion uslublarni afzal ko'rishadi. Biroq, bu farqlar ko'proq ijtimoiy stereotiplar va madaniy kutishlar bilan bog'liq bo'lishi mumkin, chunki shaxsiy xususiyatlar va tajriba bu farqlarni sezilarli darajada yumshatadi.

Global tashkilotlarda yetakchilik xulq-atvori ko'p madaniyatli jamoalarni boshqarish qobiliyatiga bog'liq. Bunday muhitda Liderlar madaniy sezgirlik va moslashuvchanlikni namoyish etishi kerak. Masalan, yuqori kontekstli madaniyatlarda (masalan, Yaponiya) bilvosita muloqot va konsensusga asoslangan qaror qabul qilish afzal ko'riladi, past kontekstli madaniyatlarda (masalan, AQSH) esa ochiq va to'g'ridan-to'g'ri muloqot kutiladi. Liderlar ushbu farqlarni hisobga olishi va o'z xulq-atvorini moslashtirishi kerak.

Yetakchilik xulq-atvori tashkiliy muvaffaqiyatning asosiy omillaridan biridir. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, transformasion yetakchilik uslubi innovatsiyalar va uzoq muddatli o'sish bilan ijobiy korrelyasiya qiladi. Masalan, Google va Apple kabi innovasion tashkilotlar transformasion yetakchilikka tayanadi, bu esa xodimlarning ijodiy salohiyatini oshiradi va yangi g'oyalarni joriy etishni rag'batlantiradi. Tranzasion yetakchilik esa qisqa muddatli maqsadlarga erishishda samarali bo'lishi mumkin, ammo uzoq muddatda xodimlarning motivatsiyasini pasaytirishi mumkin.

Jamoa dinamikasi yetakchilik xulq-atvorining tashkiliy muvaffaqiyatga ta'sirini tushunishda muhim ahamiyatga ega. Yuqori samarali jamoalar odatda ochiq muloqot, ishonch va hamkorlik muhitiga ega bo'lib, bunda Liderning odamlarga yo'naltirilgan xulq-atvori muhim rol o'ynaydi. Masalan, jamoa a'zolarining o'zaro ishonchi va Liderning empatiyasi xodimlarning ishga sadoqatini oshiradi, bu esa o'z navbatida ishdan ketish darajasini pasaytiradi va tashkilotning barqarorligini ta'minlaydi.

Yetakchilik xulq-atvorining salbiy ta'sirlari ham e'tiborga loyiq. Avtoritar yetakchilik uslubi xodimlarning motivatsiyasini pasaytirishi va ijodiy salohiyatni cheklashi mumkin. Shu bilan birga, haddan tashqari laissez-faire uslubi tashkilotda tartibsizlikka olib kelishi va maqsadlarga erishishni qiyinlashtirishi mumkin. Shuning uchun Liderlar o'z xulq-atvorini doimiy ravishda tahlil qilishi va tashkiliy kontekstga moslashtirishi zarur.

Yetakchilik xulq-atvorini rivojlantirish zamonaviy tashkilotlarda muhim strategik vazifadir. Ushbu jarayon bir nechta yondashuvlarni qamrab oladi, jumladan, treninglar, murabbiylik (coaching) va o'z-o'zini rivojlantirish strategiyalari. Trening dasturlari Liderlarga emosional intellekt, muloqot ko'nikmalari va qaror qabul qilish strategiyalarini rivojlantirishga yordam beradi. 360 daraja geribildirim usuli Liderlarga o'z xulq-atvorining jamoaga ta'sirini tushunishda yordam beradi va o'zgarishlar kiritish uchun aniq yo'nalishlar beradi.

Murabbiylik yetakchilik xulq-atvorini rivojlantirishning samarali usullaridan biridir. Tajribali murabbiylar Liderlarga shaxsiy va professional maqsadlarini aniqlashda yordam beradi, shuningdek, ularning xulq-atvoridagi kamchiliklarni bartaraf etishga yordam beradi. O'z-o'zini rivojlantirish strategiyalari, masalan, reflektiv jurnallar yuritish yoki doimiy o'qish, Liderning o'z-o'zini anglashini oshiradi va uning xulq-atvorini yaxshilashga xizmat qiladi.

Tashkilotlar yetakchilik xulq-atvorini rivojlantirish uchun maxsus dasturlar ishlab chiqishi mumkin. "Yetakchilik akademiyalari" yoki ichki trening dasturlari Liderlarni turli yetakchilik uslublari bilan tanishtiradi va ularga amaliy ko'nikmalar beradi. Shu bilan birga, tashkilotlar xodimlarning yetakchilik salohiyatini aniqlash va rivojlantirish uchun iste'dodlarni b00shqarish tizimlarini joriy etishi mumkin.

Liderning yetakchilik xulq-atvori tashkiliy muvaffaqiyatning muhim omili sifatida psixologik, sosiologik va tashkiliy omillarning murakkab o'zaro ta'sirini aks ettiradi. Ushbu xulq-atvor shaxsiy xususiyatlar, tashkiliy muhit va madaniy kontekstga bog'liq bo'lib, uning samaradorligi turli omillarning muvozanatiga bog'liq. Transformasion yetakchilik uzoq muddatli muvaffaqiyat uchun eng

samarali usul sifatida ko‘riladi, ammo tranzasion va boshqa uslublar muayyan kontekstlarda foydali bo‘lishi mumkin.

Kelajakdagi tadqiqotlar yetakchilik xulq-atvorining raqamli transformatsiya va sun‘iy intellekt kabi zamonaviy tendensiyalarga ta‘sirini o‘rganishi kerak. Masalan, virtual jamoalarni boshqarishda yetakchilik xulq-atvori qanday o‘zgaradi? Sun‘iy intellekt asosidagi qaror qabul qilish tizimlari Liderlarning xulq-atvorini qanday shakllantiradi? Ushbu savollar yetakchilik xulq-atvorining kelajakdagi evolyusiyasini tushunishda muhim ahamiyatga ega.

Yetakchilik xulq-atvori doimiy rivojlanib boruvchi soha bo‘lib, uning tahlili tashkilotlarning barqaror o‘sishi va global raqobatbardoshlikni ta‘minlashda muhim ahamiyatga ega. Liderlar o‘z xulq-atvorini doimiy ravishda tahlil qilishi, uni tashkiliy va ijtimoiy kontekstga moslashtirishi va zamonaviy talablarga javob beradigan ko‘nikmalarni rivojlantirishi zarur. Bu jarayon nafaqat shaxsiy, balki tashkiliy muvaffaqiyatning kalitidir.

14.3. Liderning boshqaruv uslubi va imiji. Liderning ishdagi xulqi

ESLAB QOLING!

Boshqaruv imidji — bu rahbar (yoki tashkilot) haqida atrofdagilar — xodimlar, hamkorlar, mijozlar va jamoatchilik tomonidan shakllantirilgan ijtimoiy psixologik qiyofa, ya‘ni rahbarning obro‘si, ishonchliligi va yetakchilik salohiyati to‘g‘risidagi tasavvurdir.

Liderning boshqaruv uslubi tashkilot faoliyatining samaradorligini ta‘minlovchi asosiy omillardan biri hisoblanib, u rahbarlik xulq-atvorining, shaxsiyati va kasbiy malakasining murakkab integratsiyasi natijasida yuzaga keladi. Boshqaruv uslubi Liderning qaror qabul qilish jarayonidagi yondashuvi, xodimlar bilan munosabatlari, tashkilot maqsadlariga erishish yo‘lida qo‘llaniladigan strategiyalari va usullari orqali ifodalanadi. Shu nuqtai nazardan qaralganda, boshqaruv uslubining zamonaviy nazariyalari nafaqat rahbarning tashqi harakatlari va bayonotlariga, balki uning psixologik holati, motivasion

mexanizmlari va kommunikativ qobiliyatlariga ham katta ahamiyat beradi. Ushbu holat Liderning boshqaruv jarayonidagi moslashuvchanligi, innovasion yondashuvi hamda xodimlarni rag'batlantirishdagi samara ko'rsatkichlari bilan bevosita bog'liqdir.

Shuningdek, boshqaruv uslubining samaradorligi ko'pincha rahbarning imidji bilan chambarchas bog'liq bo'lib, bu holat rahbarlik fazilatlarini va ularni atrofdagilarga qanday namoyon etishiga oid psixologik tushunchalardan kelib chiqadi. Boshqaruv imidji — bu Liderning boshqaruvdagi pozitsiyasi, boshqalarning uning shaxsiyati va professional qobiliyatlariga nisbatan ijtimoiy qabul qilishi natijasida yuzaga kelgan tasavvur bo'lib, u rahbarning obro'sini shakllantiradi. Shu sababli boshqaruv uslubi va imidji bir-birini to'ldiruvchi, o'zaro ta'sir qiluvchi elementlardir. Agar boshqaruv uslubi o'zining ijobiy xususiyatlari va samara beruvchi metodlarini asos qilib olsa, imidj rahbarning o'zini tutishi, etik qadriyatlari va professional nuqtai nafari asosida yaratiladi.

Boshqaruv uslubining tasnifi va turlari keng miqyosda tadqiq etilgan bo'lib, har bir yondashuv rahbarning ijtimoiy-psixologik profilini va vaziyatga moslashuvchanligini aks ettiradi. Masalan, avtoritar uslub rahbarga qat'iy va mustaqil qaror qabul qilish huquqini beradi, biroq u ko'pincha xodimlarning motivatsiyasi va ijodiy erkinligini cheklaydi. Demokratik uslub esa jamoaviy qaror qabul qilish va xodimlarning fikrlarini inobatga olishga asoslangan bo'lib, u samaradorlikni oshirish va ishchi guruhning birlashishini ta'minlashda muhim omil hisoblanadi. Transformasion uslub esa Liderning o'z jamoasini yuqori maqsadlar sari ilhomlantirishi va ularda shaxsiy o'sish ehtiyojlarini uyg'otishi bilan ajralib turadi. Shu bois, boshqaruv uslubining tanlanishi va qo'llanilishi rahbarning shaxsiyati, tashkilotning madaniyati va vaziyatga bog'liq holda o'zgaradi.

Boshqaruv imidji esa faqatgina tashqi ko'rinish yoki nutqdan iborat bo'lmay, balki rahbarning etik qadriyatlari, insoniy munosabatlari va tashkilotdagi obro'sini belgilovchi murakkab psixologik konstruktdir. Imidjning ijobiy shakllanishi rahbarning o'zini tutishi, boshqalarning unga bo'lgan ishonchi va hurmatini kuchaytiradi. Shu bilan birga, boshqaruv imidji rahbarga qarshi salbiy

fikrlarni kamaytirishga, konfliktlarni bartaraf etishga va tashkilot ichidagi ijtimoiy muhitni yaxshilashga xizmat qiladi. Zamonaviy tadqiqotlar boshqaruv imidjining tashkilotning umumiy brend imidjiga ta'sir qilishi va xodimlarning kompaniyaga sodiqligini oshirishda muhim rol o'ynashini ko'rsatmoqda. Demak, Liderning boshqaruv imidjini shakllantirishda nafaqat individual psixologik omillar, balki ijtimoiy va madaniy muhit ham katta ahamiyat kasb etadi.

Boshqaruv uslubi va imidjining o'zaro munosabati o'rganilganda, rahbarlik xatti-harakatlari va ularning boshqalar ongidagi aks ettirilishi orasida o'ziga xos sinergiya paydo bo'lishini ko'rish mumkin. Agar Lider o'z boshqaruv uslubida aniq va qat'iy strategiyalarni qo'llasa, shu bilan birga, o'z imidjini ijobiy tomonga rivojlantirsa, u jamoani yanada samarali boshqarishi va tashkilot maqsadlariga muvaffaqiyatli erishishi mumkin. Boshqa tomondan, boshqaruv uslubi noto'g'ri tanlangan yoki imidj salbiy shakllangan bo'lsa, bu jamoa ichidagi nizolar, motivatsiya pasayishi va natijada tashkilot faoliyatining samaradorligining pasayishiga olib keladi. Shu bois, Lider uchun boshqaruv uslubini tanlash va o'z boshqaruv imidjini ongli ravishda shakllantirish muhim ahamiyatga ega.

Bundan tashqari, boshqaruv imidji va uslubining rivojlanishida kommunikativ ko'nikmalarning o'рни beqiyosdir. Liderning so'zlash uslubi, tinglash madaniyati, norasmiy muloqotdagi ishtiroki va vaziyatga moslashuvi uning boshqaruv imidjini mustahkamlashda, shuningdek, boshqaruv uslubining samarali qo'llanilishida asosiy omillar hisoblanadi. Boshqaruv jarayonida samarali kommunikatsiya nafaqat qaror qabul qilishni tezlashtiradi, balki xodimlar bilan ishonchli munosabatlarni o'rnatish va ularning tashabbuslarini rag'batlantirish uchun zamin yaratadi. Shu sababli Liderning boshqaruv uslubini tanlash va imidjini yaratishda kommunikativ strategiyalarni chuqur o'rganish va tatbiq etish zarurdir.

Boshqaruv uslubi va imidjining o'zaro ta'sirining yanada murakkabroq modelini ko'rib chiqishda, ularning tashkilot ichidagi ijtimoiy tuzilishga, madaniyatga va tashqi muhitga ta'sirini ham hisobga olish lozim. Lider o'z boshqaruv uslubini tashkilotning strategik maqsadlari, resurslari va tashqi

muhitdagi raqobat sharoitlariga moslashtirishi zarur bo‘ladi. Shu bilan birga, boshqaruv imidji tashqi auditoriyalar tomonidan ham baholanib, tashkilotning brend obro‘sig a bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Natijada, Lider boshqaruv jarayonida o‘z uslubini doimiy ravishda yangilab borishi, yangi ijtimoiy va iqtisodiy sharoitlarga moslashishi hamda o‘z imidjini ijobiy saqlab qolishi lozim.

Yuqorida ko‘rsatib o‘tilganlar asosida, Liderning boshqaruv uslubi va boshqaruv imidjini bir butun sifatida ko‘rish mumkin, ular bir-birini to‘ldirib, tashkilot faoliyatining barqarorligini ta’minlaydi. Ushbu ikki elementning uyg‘unligi rahbarlik faoliyatining samaradorligini oshiradi, jamoa motivatsiyasini kuchaytiradi va tashkilot ichidagi ijtimoiy muhitni ijobiy tomonga o‘zgartiradi. Shunday qilib, Lider uchun nafaqat o‘z boshqaruv uslubini tanlash va takomillashtirish, balki o‘zining boshqaruv imidjini ongli ravishda shakllantirish ham ustuvor vazifa hisoblanadi.

Yetakchilik nazariyalari doirasida boshqaruv uslubi va boshqaruv imidji o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikni tahlil qilish, avvalo, klassik va zamonaviy yondashuvlarning konseptual asoslarini chuqur anglashni talab qiladi. Masalan, Kurt Lewinning ijtimoiy psixologik tadqiqotlari natijasida taklif etilgan boshqaruv uslublari — avtoritar, demokratik va erkin uslublar — o‘zaro farqlanishi bilan bir qatorda, boshqaruv jarayonidagi shaxslararo munosabatlarning asosiy mexanizmlarini ham ochib beradi. Ushbu nazariy nuqtai nazardan qaralganda, Liderning boshqaruv uslubini belgilovchi omillar qatoriga ularning ijtimoiy vazifalari, shaxsiy xususiyatlari, va boshqaruv kontekstidagi mavjud sharoitlar kiradi. Shu bois, Lider boshqaruv uslubini tanlashda o‘zining ijtimoiy vazifalari, jamoaning ijtimoiy-madaniy xususiyatlari va tashkiliy kontekstga moslashish ehtiyojini uyg‘unlashtirishi zarur bo‘ladi.

Boshqaruv imidji nuqtai nazaridan esa, Erving Goffmanning "Impression Management" (Ta’sirni boshqarish) konsepsiyasi Liderlarning o‘z imidjini boshqarishdagi ongli harakatlarini tushunishga asos yaratadi. Goffmanning ta’kidlashicha, boshqaruv imidji — bu rahbarning o‘z xulq-atvori va tashqi ko‘rinishi orqali boshqalarga o‘zini qanday namoyon etishini boshqarish jarayoni

bo'lib, u ijtimoiy vaziyatdagi rollar bilan chambarchas bog'liq. Shuningdek, boshqaruv imidjini shakllantirishda dramaturgik modelning qo'llanilishi rahbarning o'zini tutishi va boshqalarning unga bo'lgan munosabati orasidagi farqlarni aniqlashga imkon beradi. Shu bilan birga, boshqaruv imidjining ijobiy yoki salbiy shakllanishi Liderning jamoaviy munosabatlarga ta'sirini oshiradi, bu esa boshqaruv uslubining samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Zamonaviy yetakchilik nazariyalarida boshqaruv uslubi va imidjining o'zaro bog'liqligi Transformasion va Transasion yetakchilik nazariyalari orqali ham yanada aniqroq tushuniladi. James Burnsning Transformasion yetakchilik nazariyasi rahbarning o'z jamoasini yuqori darajadagi motivatsiya va shaxsiy o'zgarishlarga rag'batlantirish qobiliyatiga urg'u beradi. Bu yondashuvda Liderning boshqaruv uslubi faqat boshqaruv faoliyati bilan cheklanmay, balki o'z imidjini shakllantirish orqali jamoani yanada samarali boshqarishga xizmat qiladi. Shu bilan birga, Bernard Bass tomonidan rivojlantirilgan Transasion yetakchilik nazariyasi boshqaruv jarayonidagi an'anaviy mukofot va jazolar mexanizmlariga asoslanadi, bunda boshqaruv uslubi qattiqroq, strukturaviy va tartibga asoslangan bo'lib, Lider imidji o'zining qat'iy va barqarorligi bilan ajralib turadi.

Yuqorida qayd etilgan nazariyalar doirasida, boshqaruv uslubi va imidjini o'rganishda situasion yondashuv ham alohida o'rin tutadi. Hersey va Blanchardning Situasion yetakchilik nazariyasiga ko'ra, Lider boshqaruv uslubini jamoa a'zolarining tayyorgarlik darajasi va vaziyat sharoitlariga moslashtirishi lozim bo'lib, bu jarayonda imidjning moslashuvchanligi va ko'p qirrali shakllanishi katta ahamiyat kasb etadi. Bu yondashuv rahbarga o'zining boshqaruv imidjini jamoaning o'zgaruvchan ehtiyojlariga qarab qayta shakllantirish imkonini beradi, shu orqali samaradorlikni maksimal darajada oshirishga zamin yaratadi.

Boshqaruv uslubi va imidjining ijtimoiy-psixologik aspektlari ham alohida e'tiborga loyiqdir. Tajriba va empirik tadqiqotlar natijasida aniqlandi-ki, Liderning boshqaruv uslubi va uning imidji o'rtasidagi uyg'unlik nafaqat jamoa ichidagi ijtimoiy muhitni yaxshilaydi, balki ishchilarning motivatsiyasini oshiradi, konfliktlarni kamaytiradi va tashkilot samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.

Shuningdek, boshqaruv uslubining jamoaning madaniyati va strukturasiga mos kelishi Liderning ijtimoiy obro'sini mustahkamlashga xizmat qiladi. Bu jarayonda shaxsiy psixologik barqarorlik, kommunikativ qobiliyat va empatiya kabi omillar boshqaruv imidjining sifatini belgilovchi asosiy komponentlar sifatida ajralib turadi.

Nihoyat, Liderlarning boshqaruv uslubi va boshqaruv imidjining tashkilotning uzoq muddatli rivojlanishidagi roli va ahamiyati iqtisodiy samaradorlik, innovation faoliyat va brend obro'si kontekstida tahlil etilmoqda. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, boshqaruv uslubining moslashuvchanligi va boshqaruv imidjining ijobiy shakllanishi korxonaning raqobatbardoshligini oshirish, yangi bozorlarni egallash va xodimlar sodiqligini ta'minlashda muhim omillardan biridir. Shu bilan birga, global iqtisodiy o'zgarishlar sharoitida rahbarlarning boshqaruv uslubi va imidjini doimiy takomillashtirib borishi, zamonaviy boshqaruv uslublarini o'zlashtirishi va ijtimoiy kommunikatsiya vositalarini samarali qo'llashi zarurati ortmoqda.

Ishtdagi Liderning xulqi shaxsning professional faoliyatdagi psixologik va ijtimoiy ko'rsatkichlari to'plamidan iborat bo'lib, u tashkilotning ichki madaniyati, xodimlar bilan o'zaro munosabatlari, shuningdek, rahbarlik faoliyatining samaradorligini ta'minlashda markaziy ahamiyat kasb etadi. Liderning ishtdagi xulqi ko'pincha uning shaxsiy fazilatlari, boshqaruv uslubi, hamda tashkilotdagi ijtimoiy va tashkiliy muhit bilan chambarchas bog'liq bo'lib, bu omillar o'zaro murakkab ta'sir mexanizmlarini yuzaga keltiradi. Shunday ekan, Liderning ishtdagi xulqini chuqur anglash, uning ishchi guruhlarining motivatsiyasini boshqarish va samarali boshqaruvni amalga oshirish uchun zarurdir.

Liderning ishtdagi xulqi psixologik nuqtai nazardan qaralganda, u asosan ijtimoiy-psixologik nazariyalar doirasida tahlil qilinadi, bunda rahbarning emosional intellekti, stressga bardoshliligi, konfliktlarni boshqarish qobiliyati, shuningdek, kommunikativ kompetensiyasi kabi ko'plab omillar o'zaro bog'liq holda o'rganiladi. Daniyel Goleman tomonidan ilgari surilgan emosional intellekt konsepsiyasi Liderning ishtdagi xulqini tushunishda muhim ahamiyat kasb etadi,

chunki rahbarning o'z va boshqalar his-tuyg'ularini anglab, ularni samarali boshqarish qobiliyati ish muhitidagi ijobiy ijtimoiy muhitni yaratishga xizmat qiladi. Shu bois, ishdagi xulqdagi emosional barqarorlik va empatiya Liderning psixologik iqlimini belgilaydi, bu esa uning jamoaviy faoliyatdagi muvaffaqiyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Bundan tashqari, Liderning ishdagi xulqi boshqaruv nazariyalari nuqtai nazaridan ko'rib chiqilganda, u tashkilotning boshqaruv uslubining amalga oshirilishi va boshqaruv samaradorligini ta'minlash bilan bog'liq bo'ladi. Kurt Lewinning boshqaruv uslublari, xususan, avtoritar, demokratik va liberator uslublari, rahbarlarning xulqidagi farqlarni va ularning ishchi guruhlariga ta'sirini aks ettiradi. Misol uchun, avtoritar boshqaruv uslubini qo'llaydigan Liderlarning ishdagi xulqi qat'iy, nazoratga qaratilgan va ko'pincha yuqori darajada intizom talab qiluvchi bo'lsa, demokratik uslubni afzal ko'radigan rahbarlar jamoani jalb qilish, fikr almashish va hamkorlikni rivojlantirishga yo'naltirilgan xulq-atvorni namoyon etadilar. Shu nuqtai nazardan, Liderning ishdagi xulqi uning boshqaruv uslubini aniq aks ettiradi va tashkilot ichidagi ish jarayonining sifatiga hamda xodimlarning ishga bo'lgan munosabatiga ta'sir qiladi.

Liderning ishdagi xulqi ijtimoiy psixologik aspektlar bilan ham bog'liq bo'lib, u ko'pincha guruh dinamikasi, ijtimoiy rollar va ijtimoiy identifikatsiya jarayonlari orqali o'zini namoyon etadi. Tajriba shuni ko'rsatadiki, rahbarning ishdagi xulqi xodimlarning ishga bo'lgan sadoqatini shakllantirishda, jamoaviy ruhiyatni mustahkamlashda va xodimlar o'rtasidagi konfliktlarni bartaraf etishda muhim rol o'ynaydi. Ijtimoiy almashinuv nazariyasiga binoan, Lider va xodimlar o'rtasidagi ijtimoiy munosabatlar o'zaro manfaatlar, ishonch va hurmat asosida shakllanadi, bu esa ishdagi xulqning ijobiy yoki salbiy sifatda namoyon bo'lishiga olib keladi. Shu sababli Liderning o'z ishidagi xulqi, ayniqsa kommunikativ va etakchilik qobiliyatlari, tashkilotdagi ijtimoiy kapitalni yaratishda va uni rivojlantirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Shuningdek, Liderning ishdagi xulqida motivatsiya nazariyalari ham muhim o'rin tutadi, chunki rahbarning o'z xatti-harakatlari va ishga yondashuvi uning

jamoasining ishga bo'lgan motivatsiyasiga bevosita ta'sir qiladi. Masalan, Maslou piramidasining yuqori bosqichlari — o'zini o'zi amalga oshirish ehtiyoji va shaxsiy o'sish — Liderning ishdagi xulqini shaxsiy va professional rivojlanishga qaratilgan faoliyat bilan bog'laydi. Bundan tashqari, Herzbergning ikki omilli nazariyasi Liderning ishdagi xulqida motivatorlar va gigiyenik omillarning uyg'unligini ta'kidlaydi, bunda rahbarning qo'llaniladigan uslubi va xodimlar bilan munosabatlari tashkilot ichidagi ish sharoitini belgilaydi va ishchi kuchining samaradorligini oshiradi. Liderning o'z ishidagi xulqi shunday bo'lishi kerakki, u xodimlarni faollikka undaydigan, ijodkorlik va tashabbusni rag'batlantiradigan muhitni yaratishga qodir bo'lsin.

Liderning ishdagi xulqi kontekstida konfliktlarni boshqarish strategiyalarini ham alohida e'tiborga olish zarurdir, chunki rahbarning murakkab vaziyatlarda namoyon etgan xulqi tashkilot ichidagi nizolarni bartaraf etish va ijobiy ish muhitini saqlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Thomas-Kilmann modeliga ko'ra, Liderlar turli vaziyatlarda turlicha konfliktni boshqarish usullarini qo'llaydilar — raqobatlashish, hamkorlik qilish, murosaga kelish, chekinish va moslashuvchanlik. Har bir uslub Liderning shaxsiy xulqi, psixologik barqarorligi va vaziyatga moslashuvchanligini aks ettiradi. Shu bois, rahbarning ishdagi xulqi uning konfliktlarga yondashuvi va ular bilan samarali ishlash qobiliyatini ko'rsatadi.

Ishdagi Liderning xulqida innovasion va kreativ yondashuvlarning o'rni ham ortib bormoqda, chunki zamonaviy tashkilotlarda raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun yangi g'oyalar va yechimlar ishlab chiqish muhim hisoblanadi. Lider o'z ishidagi xulqi bilan innovasion muhitni qo'llab-quvvatlashi, xodimlarga yangi tashabbuslar uchun erkinlik yaratishi va xatolarni tahlil qilishga ijobiy munosabatda bo'lishi lozim. Shu ma'noda, ishdagi xulq shunchaki boshqaruv jarayonining qat'iy me'yorlari bilan cheklanib qolmay, balki rahbarning ijodiy potensialini namoyon etuvchi ko'rsatkichga aylanadi.

Liderning ishdagi xulqining o'zgaruvchanligi va moslashuvchanligi ham hozirgi sharoitda juda muhim hisoblanadi, chunki tashkilotlarning tashqi va ichki muhitidagi o'zgarishlar rahbarlarni doimiy ravishda yangi sharoitlarga

moslashishga majbur qiladi. Ushbu jarayonda Liderning psixologik chidamliligi, o'zini boshqarish qobiliyati va stressga bardoshliligi muhim rol o'ynaydi. Liderlik nazariyalarida qayd etilishicha, ishdagi xulqda moslashuvchanlik nafaqat rahbarning shaxsiy muvaffaqiyati, balki butun tashkilotning barqarorligi va rivojlanishiga xizmat qiladi. Shu sababdan, Liderlar o'z ishdagi xulqini doimiy ravishda qayta ko'rib chiqishlari va takomillashtirishlari shart.

Ishdagi Liderning xulqini o'rganish tarixi inson faoliyatining boshqaruv sohasida rivojlanishi bilan chambarchas bog'liq bo'lib, u zamonaviy menejment fanining shakllanish bosqichlaridan tortib bugungi kunga qadar turli nazariy va amaliy yondashuvlar orqali doimiy ravishda takomillashib borgan. Ushbu jarayonni tahlil qilish boshqaruvning psixologik, ijtimoiy va tashkiliy aspektlarini chuqurroq anglash imkonini beradi, shuningdek, Liderning ishdagi xulqi fenomenining ko'p qirrali mohiyatini aniqlashga xizmat qiladi.

Liderning ishdagi xulqini o'rganishning dastlabki asoslari XX asr boshlarida klassik boshqaruv maktabining shakllanishi bilan bog'liqdir. Frederic Taylorning ilmiy boshqaruv yondashuvi Liderning faoliyatini samaradorlik va mehnat unumdorligi doirasida qattiq tartibga solish, standartlashtirish orqali oshirishga qaratilgan bo'lsa-da, uning ishdagi xulqi tushunchasi ko'proq texnik jarayonlarni boshqarishga doir edi va shaxsiy xulq-atvor omillari u yerda cheklangan darajada ko'rib chiqilgan. Shuningdek, Henri Fayol va Max Veber kabi klassik boshqaruv nazariyotchilari Liderning vazifalari, rahbarlik rollari va iyerarxik strukturalar haqidagi konsepsiyalarni ishlab chiqdilar, ammo ularning yondashuvi ham Liderning shaxsiy xulqi va psixologik jihatlariga cheklangan e'tibor qaratgan.

Ishdagi Liderning xulqini chuqur o'rganishga asos solgan maktablardan biri bo'lib, insoniy munosabatlar maktabi hisoblanadi. Elton Mayoning 1920–1930-yillardagi Hawthorne tadqiqotlari natijasida ishchilarning samaradorligi faqat texnik sharoitlar bilan emas, balki ijtimoiy-madaniy muhit va Liderlarning xulqi bilan ham bevosita bog'liq ekani aniqlandi. Ushbu tadqiqotlar Liderning ishdagi xulqini nafaqat nazorat va boshqaruv vositasi sifatida emas, balki ijtimoiy muhitni boshqarish vositasi sifatida qarashga imkon berdi. Mayoning izlanishlari Liderning

empatiyasi, muloqot qobiliyati, ijtimoiy qo'llab-quvvatlashni tashkil eta olishi kabi omillar ishchi guruhlarining ish unumdorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatishini ko'rsatdi. Bu esa Liderning ishdagi xulqini o'rganish sohasini psixologik va ijtimoiy jihatlariga yo'naltirishga turtki bo'ldi.

Keyingi bosqichda boshqaruv psixologiyasi va ijtimoiy psixologiya tadqiqotlari rivojlanib, Liderning xulqi individual shaxsiyat va ijtimoiy munosabatlar tizimida izchil o'rganila boshlandi. Lewinning boshqaruv uslublari nazariyasi (avtoritar, demokratik, liberator) Liderning ishdagi xulqini ijtimoiy ta'sir va boshqaruv jarayonidagi faolligi nuqtai nazaridan tasniflash imkonini berdi. Shu bilan birga, Kurt Lewinning liderlik nazariyasi rahbarlarning xulqini jamoaning holati va ijtimoiy jarayonlariga moslashish qobiliyatiga asoslanishini ko'rsatdi. Ushbu yondashuv Liderning ishdagi xulqi nafaqat shaxsiy sifatlar, balki situasion omillarga ham bog'liqligini anglashda muhim qadam bo'ldi.

1950–1960-yillarda odamlarning motivatsiyasi va xulqi haqida ilmiy nazariyalar yanada rivojlandi, bu esa Liderning ishdagi xulqini yanada murakkabroq kontekstda o'rganishga imkon berdi. Maslou piramidasining ehtiyojlar nazariyasi, Herzbergning ikki omilli motivatsiya nazariyasi, McGregorning X va Y nazariyalari Liderning xulqi va u bilan bog'liq boshqaruv uslublarini o'rganishda yangi konseptual platformalarni yaratdi. Ayniqsa, McGregorning X va Y nazariyalari Liderning ishdagi xulqini ishchilarga bo'lgan asosiy munosabatlar orqali tasniflashga imkon berdi, bu esa rahbarlarning o'z ishidagi xulqini ijtimoiy va psixologik jihatdan qayta ko'rib chiqishga olib keldi.⁷²

1970-yillardan boshlab emosional intellekt nazariyasining rivojlanishi Liderning ishdagi xulqini psixologik jihatdan yanada chuqurroq tushunishga yordam berdi. Daniyel Goleman tomonidan ilgari surilgan ushbu yondashuv rahbarning o'z his-tuyg'ularini anglab, ularni boshqalar bilan samarali aloqada qo'llash qobiliyatini ta'kidlaydi. Emosional intellekt Liderning stress holatlarini boshqarishi, qaror qabul qilishda sezgirliги va ijtimoiy muhitda o'z o'rnini topishi

⁷² McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.

kabi jihatlarni o'z ichiga oladi, bu esa uning ishdagi xulqining barqaror va samarali bo'lishini ta'minlaydi.

Bugungi kunda Liderning ishdagi xulqi ko'plab zamonaviy yondashuvlar, jumladan, transformasion va transasion yetakchilik nazariyalari, situasion boshqaruv nazariyasi, shuningdek, ijtimoiy almashinuv nazariyasi doirasida o'rganilmoqda. Bu yondashuvlar Liderning xulqining tashkiliy samaradorlikka, jamoaviy motivatsiyaga va innovasion faoliyatga bevosita ta'sirini tahlil qiladi. Shuningdek, raqamli texnologiyalar va globalizatsiya sharoitida Liderlarning ishdagi xulqi yangi kontekstlarda va murakkab ijtimoiy muhitlarda namoyon bo'lib, ularning moslashuvchanligi va ijtimoiy kommunikatsiya ko'nikmalari yangi ahamiyat kasb etmoqda.⁷³

14.4. Liderlarning etiket qoidalari

Zamonaviy menejment fanida Lider shaxsining ko'plab o'lchamlari orasida etiket qoidalariga rioya qilish holati, ya'ni rahbarning tashkilot ichida va tashqarisida madaniyatli, me'yoriy va ijtimoiy jihatdan maqbul xatti-harakatlarni amalga oshirish madaniyati, uning ijtimoiy-madaniy imiji, kasbiy obro'si va professional kompetensiyasining ajralmas komponenti sifatida muhim ilmiy qiziqish obektiga aylangan. Ayniqsa, tashkilotda xizmat qilayotgan rahbarning tashqi ko'rinishi, nutq madaniyati, o'zini tutish odobi, protokolga asoslangan harakatlari va muloqotdagi ijtimoiy noziklikka amal qilishi, nafaqat tashkiliy muhitdagi ijobiy psixologik iqlimni shakllantiradi, balki xodimlarning menejment tizimiga nisbatan ishonchini mustahkamlash, ijtimoiy barqarorlikni saqlab qolish va ichki madaniyatni rivojlantirish jarayonlariga ham bevosita ta'sir ko'rsatadi. Bu holat, o'z navbatida, Liderning faqat rasmiy vakolatlari emas, balki norasmiy etakchilik salohiyati orqali tashkilot ichidagi ijtimoiy rolini kuchaytiradi, bu esa ijtimoiy almashinuv nazariyasi doirasida rahbar va xodimlar o'rtasidagi ishonch asosida qurilgan kommunikatsiya tarmog'ining samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

⁷³ Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.

Liderning etiket me'yorlariga amal qilishi faqatgina tashqi ta'surot shakllantirish vositasi sifatida emas, balki tashkilot ichidagi ijtimoiy va kasbiy me'yorlarning mustahkamlanishida asosiy madaniy tamoyil sifatida qoraladi. Jamiyatda mavjud bo'lgan axloqiy qadriyatlar, korporativ madaniyat me'yorlari va kasbiy etik tamoyillar Liderning har bir harakati va qarorida, hatto kichik nuqtalarigacha o'z aksini topadi. Masalan, uchrashuvga o'z vaqtida kelish, xizmat yozishmalarida rasmiy va do'stona ohangni muvozanatlash, konferensiyalarda o'zini tutishdagi vazminlik va xodimlar bilan norasmiy suhbatlarda etika doirasida muloqot olib borish, bu kabi ko'nikmalarni doimiy tarzda namoyon etish Liderning axloqiy jihatdan pishgan shaxs sifatidagi portretini shakllantiradi. Xususan, transasion liderlik nazariyasi doirasida qaralganda, liderning odob doirasida harakat qilishi tizimda barqarorlik va nisbiy oldindan kutiluvchanlikni ta'minlaydi, bu esa ishchilar o'rtasidagi o'zaro ishonch, intizom va sodiqlik darajasining ortishiga olib keladi.

Ayniqsa, globalizatsiyalashuv va ko'p madaniyatli mehnat jamoalarining shakllanishi fonida Liderning etiket qoidalariga amal qilishi nafaqat milliy, balki xalqaro biznes kommunikatsiyalarda ham universal qoidalar asosida baholanishi zaruratini yuzaga keltirgan. Shu nuqtai nazardan qaralganda, interkultural kompetensiyalar, ya'ni boshqa madaniyat vakillari bilan muloqotda zarur bo'lgan madaniy sezgirlik, diplomatik ifoda, tanqidga javob berishda ijobiy ohangda qolish, xalqaro etik protokollarni bilish kabilar zamonaviy Lider uchun majburiy sifat kasb etgan. Bu jihatdan, Hofstede tomonidan taklif etilgan madaniyatlararo farqlar nazariyasi asosida qaralganda, har bir Lider o'zining ijtimoiy-konseptual kontekstini anglab, madaniyatlar o'rtasidagi farqlarni hisobga olib, moslashuvchan etiket strategiyalarini ishlab chiqishi lozim bo'ladi. Ayniqsa, yuqori kontekstli madaniyatlarda (masalan, Yaponiya, Koreya) imo-ishoralar, tana tilidagi nazokat va sukunatning o'zi ham aloqa vositasi hisoblanadi, Lider esa ushbu noverbal jihatlarga ham yuksak darajada e'tibor qaratmog'i lozim.

Etiket qoidalarining psixologik asoslari ham mavjud bo'lib, bu yo'nalishda Goffmanning "ijroiyl shaxs" nazariyasiga asoslangan holda, Liderning ijtimoiyl rolini "sahnadagi aktyor"ga qiyoslash mumkin. Bu nazariyaga ko'ra, har bir shaxs, xususan rahbarlar, o'ziga yuklangan ijtimoiyl rolni ijtimoiyl kutilmalarga mos ravishda ijro etadi, bunda etiket qoidalariga amal qilish ushbu "ijro"ning samarali bo'lishini ta'minlaydi. Har qanday professional muhitda ijtimoiyl normativlarning buzilishi tashkilotning ichki iqlimini izdan chiqarishi, norozilik holatlarini kuchaytirishi va Liderning rasmiyl vakolatlariga nisbatan norasmiyl qarshilik tug'ilishiga sabab bo'lishi mumkin. Shu bois, Liderning har bir muomaladagi etik pozisiyasi, tanlangan so'z birikmalari, tana tili va intonatsiyasi, u bilan muloqotda bo'lgan shaxslarning psixologik qabul qilishiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Tashkilot ichidagi ijtimoiyl hiyerarxiya va vertikal struktura doirasida Liderning etiketga amal qilgan holda rahbarlik pozisiyasini saqlab qolishi, ya'ni xodimlar bilan oraliq masofani to'g'ri belgilashi, bir vaqtning o'zida insoniyl yaqinlik va professional obro'ni muvozanatda ushlashi, boshqaruvdagi eng nozik jihatlardan biri sifatida qaraladi. Bu holat rahbarning emosional intellekti, o'ziga nisbatan refleksiv yondashuvi va boshqalar his-tuyg'ularini inobatga olish qobiliyatiga bog'liq bo'lgan psixologik jarayondir. Masalan, ochiq eshik siyosati yuritayotgan rahbar, xodimlarga har doim murojaat qilish imkoniyatini bergan holda, o'zining etiket doirasidagi muloqotini rasmiyl va norasmiyl kontekstlar orasida barqaror tarzda ushlay oladi. Bu esa, Goleman nazariyasiga ko'ra, yuqori darajadagi emosional intellekt belgisidir va u Liderga tashkilotdagi psixologik iqlimni tartibga solishda muhim vosita sifatida xizmat qiladi.

Bundan tashqari, Liderning xizmat protokoliga asoslangan etiket madaniyati, yirik biznes muzokaralari, rasmiyl uchrashuvlar, xalqaro delegatsiyalar bilan aloqalar va yuqori darajadagi shartnomaviyl bitimlar tuzishda nihoyatda muhim ahamiyat kasb etadi. Ayniqsa, xalqaro diplomatik protokollarga muvofiq harakat qilish, kiyinishdagi konservativlik, til tanlashdagi ehtiyotkorlik, xat yozishmadagi formal va nazokatli uslub, suhbat davomida oraliq nazoratga amal qilish kabilar nafaqat Lider shaxsining salohiyatini ko'rsatadi, balki tashkilotning

umumiy imijini aks ettiruvchi ko'rsatkich sifatida qaraladi. Ushbu madaniyatga qat'iy amal qilinmagan taqdirda, hatto moliyaviy va strategik jihatdan qulay bitimlar ham etiket xatolari tufayli barbod bo'lishi mumkin. Shu bois, Liderning etiketga amal qilishi, o'z faoliyatida texnik ko'nikmalardan tashqari, sosial-madaniy ong va siyosiy yetuklik darajasining mavjudligini bildiradi.

Barcha yuqorida ta'riflangan holatlar shuni anglatadiki, Liderning etiket qoidalariga amal qilishi uning professional faoliyatida nafaqat individual muvaffaqiyat omili, balki butun tashkilotning barqaror rivojlanishiga, ijtimoiy ishonchning mustahkamlanishiga va korporativ imijning shakllanishiga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi strategik komponentdir. Etiket madaniyati — bu Liderning harakatlarida kuzatiladigan, kasbiy kompetensiyalardan tashqaridagi, lekin boshqaruv samaradorligini oshiruvchi sosiokulturniy kapitaldir. Etiketga amal qilmagan rahbar, hatto yuqori bilim va tajribaga ega bo'lsa ham, tashkilotda to'liq ijtimoiy legitimlikka erisholmaydi. Shu sababli, har bir lider o'z kasbiy tayyorgarligida, madaniy ongini oshirishda, protokol bilimlarini muntazam yangilab borishda doimo intellektual izlanishda bo'lishi lozim.

Nazorat savollari

1. Transformasion yetakchilik va tranzasion yetakchilik uslublarining tashkiliy o'zgarishlarga bo'lgan ta'sirini tahlil qiling. Qaysi uslub o'zgarishlarga qarshilikni kamaytirishda samaraliroq va nega?
2. Liderning emosional intellekti yuqori bo'lishi qanday holatlarda jamoaning ishonchini shakllantirishda muhim rol o'ynaydi? Ilmiy nazariyalar bilan asoslab bering.
3. Boshqaruv uslubi va boshqaruv imidji o'rtasidagi o'zaro sinergiyani misollar orqali tushuntirib bering. Ular qanday holatlarda bir-birini kuchaytiradi yoki zaiflashtiradi?
4. Hofstede madaniy o'lchamlari nazariyasi asosida turli madaniyatlarda yetakchilik xulq-atvori qanday farqlanishi mumkin? Global tashkilotlarda bu farqlarni qanday boshqarish kerak?

5. Boshqaruv uslubining demokratik va avtoritar shakllari xodimlarning motivatsiyasi va ijodiy salohiyatiga qanday turlicha ta'sir ko'rsatadi? Amaliy misollar keltiring.

TESTLAR

1. Quyidagi yetakchilik nazariyalaridan qaysi biri jamoani ilhomlantirish, ichki motivatsiyani kuchaytirish va umumiy maqsadlarga yo'naltirishga asoslanadi?

- A) Transformasion yetakchilik
- B) Tranzasion yetakchilik
- C) Laissez-faire yetakchilik
- D) Avtoritar yetakchilik

2. Emosional intellektning qaysi komponenti Liderga boshqalarning hissiyotlarini anglash va ularga empatiya bilan yondashishda yordam beradi?

- A) Empatiya
- B) Motivatsiya
- C) O'z-o'zini boshqarish
- D) O'z-o'zini anglash

3. Ogayo shtati universiteti tomonidan ishlab chiqilgan ikki asosiy yetakchilik xulq-atvori o'lchami bu:

- A) Vazifa yo'naltirilgan va odamlarga yo'naltirilgan
- B) Strategik va operativ
- C) Tashqi va ichki nazorat
- D) Innovasion va tranzasion

4. Qaysi shaxsiyat xususiyati transformasion yetakchilik bilan ijobiy korrelyasiyada bo'lib, ijodkorlik va yangilikka ochiqlikni ifodalaydi?

- A) Ochiqlik (Openness)

- B) Vijdonlilik (Conscientiousness)
- C) Hissiy barqarorlik
- D) Kelishuvchanlik

5. Qanday tashkiliy muhitda demokratik va transformasion yetakchilik uslublari ko‘proq samara beradi?

- A) Innovasion va hamkorlikka yo‘naltirilgan muhit
- B) Resurslari cheklangan avtoritar tizim
- C) Qat’iy vertikal nazoratga ega iyerarxik tizim
- D) Jarayonlar standartlashtirilgan byurokratik tizim

6. Boshqaruv imidji qanday omillarning natijasida shakllanadi?

- A) Rahbarning obro‘si, etik qadriyatlari va shaxsiy fazilatlari
- B) Faqat tashqi ko‘rinish va lavozimi
- C) Texnik bilim va moliyaviy resurslar
- D) Boshqalar tomonidan belgilanadigan hukmlar

7. “Buyuk shaxs” nazariyasining asosiy g‘oyasi nimada?

- A) Yetakchilik tug‘ma xususiyatlar orqali shakllanadi
- B) Yetakchilik tashqi muhitga bog‘liq
- C) Yetakchilik faqat o‘rgatiladi
- D) Yetakchilik faqat emosional intellektga bog‘liq

8. Resurslar cheklangan tashkilotlarda liderlar ko‘pincha qaysi xulq-atvor uslubiga o‘tadi?

- A) Vazifa yo‘naltirilgan
- B) Odamlarga yo‘naltirilgan
- C) Transformasion
- D) Laissez-faire

9. Hofstede tadqiqotlariga ko‘ra, yuqori quvvat masofasiga ega madaniyatlarda qanday yetakchilik uslubi kengroq qabul qilinadi?

- A) Avtokratik
- B) Demokratik
- C) Transformasion
- D) Laissez-faire

10. 360 daraja geribildirim usulining asosiy maqsadi nima?

- A) Liderning xulq-atvori bo‘yicha ko‘p manbali fikrlarni to‘plash
- B) Faqat jamoa rahbari tomonidan baholash
- C) Marketing samaradorligini baholash
- D) Moliyaviy hisobot tayyorlash

XV BOB. TASHKILIY XULQNING MOTIVASION ASOSLARI

15.1. Motivatsiya tushunchasi va jarayoni

Motivatsiya nazariyasi inson xatti-harakatlari va faoliyatini tushunish hamda boshqarish sohasida markaziy o‘rin tutadi, chunki motivatsiya — bu shaxsni ma’lum bir yo‘nalishda harakatga keltiruvchi ichki va tashqi omillar majmuasi bo‘lib, u insonning ehtiyojlari, intilishlari va maqsadlariga erishish istagini aks ettiradi. Motivatsiyaning mohiyatini, uning turlarini va nazariy asoslarini chuqur anglash orqali nafaqat shaxsiy rivojlanishni, balki tashkilotlar samaradorligini oshirish, jamiyatdagi ijtimoiy jarayonlarni yaxshilash ham mumkin bo‘ladi. Shu boisdan, motivatsiya nazariyasi zamonaviy psixologiya, boshqaruv va ijtimoiy fanlar sohasida keng tadqiq etilgan va turli yondashuvlar asosida rivojlangan.

ESLAB QOLING!

Motivatsiya — bu insonning ma’lum bir maqsad sari harakat qilishini rag‘batlantiruvchi ichki va tashqi omillar majmuasi bo‘lib, u shaxsning ehtiyojlari, istaklari, qadriyatlari hamda atrof-muhitning ta’siri ostida shakllanadi va uning xatti-harakatlarini yo‘naltiradi hamda davom ettiradi; shu tariqa, motivatsiya inson faoliyatining boshqaruv mexanizmi sifatida harakatga kelish sabablari va intilishlarini ifodalaydi, bunda u nafaqat energiya va faollik darajasini belgilaydi, balki maqsadga erishishda qat’iyatlilik va davomiylikni ham ta’minlaydi, shuningdek, motivatsiya ijtimoiy va shaxsiy kontekstlarda o‘zgaruvchan, dinamik jarayon bo‘lib, insonning o‘z-o‘zini anglash, qoniqish va shaxsiy rivojlanishiga ta’sir qiluvchi muhim omil hisoblanadi.

Motivatsiya nazariyasining asosi sifatida inson ehtiyojlari konsepsiyasi turadi, chunki insonning harakatlari ko‘pincha o‘z ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan bo‘ladi. Bu nuqtai nazardan eng mashhur nazariyalardan biri A. Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasidir. Maslou ehtiyojlarni beshta bosqichga ajratadi: fiziologik ehtiyojlar, xavfsizlik ehtiyojlari, ijtimoiy ehtiyojlar

(qo'llab-quvvatlash va mehr-muhabbat), hurmat ehtiyojlari va o'zini o'zi amalga oshirish ehtiyojlari. Ushbu iyerarxiyada pastroq darajadagi ehtiyojlar qondirilmagan bo'lsa, inson yuqori bosqichdagi ehtiyojlarga e'tibor qaratmaydi deb hisoblanadi. Maslou nazariyasi motivatsiyani tushunishda inson ehtiyojlari tizimli va bosqichma-bosqich ekanligini ta'kidlaydi, bu esa tashkilotlarda xodimlarni rag'batlantirishda samarali strategiyalar ishlab chiqishga yordam beradi.

Motivatsiyaning yana bir muhim nazariyasi D. Mak-Gregorning X va Y nazariyalaridir, ular ishchi kuchining xulq-atvorini tushunishda yangi yondashuvni taklif qiladi. X nazariyasiga ko'ra, odamlar asosan mehnatdan qochish istagida, ular ko'p nazorat va intizomga muhtoj, faoliyatdan uzoqroq bo'lishga intiladi. Bu nazariyaga asoslangan boshqaruv uslublari qat'iy va rasmiy bo'lib, ishchilarning faoliyati ustidan doimiy nazorat talab qiladi. Boshqa tomondan, Y nazariyasi odamlarni ishni tabiiy va qoniqarli deb qabul qilishini, ular o'z-o'zini boshqarish va ijodkorlikka moyil ekanligini ta'kidlaydi. Y nazariyasi motivatsiyani ichki omillar orqali shakllantirishga urg'u beradi va boshqaruvda ko'proq ishtirokchilik va ishonch prinsiplarini ilgari suradi. Ushbu nazariyalar tashkilotlarda motivatsiya tizimini shakllantirishda muhim asos bo'lib xizmat qiladi.⁷⁴

Xulq-atvorni tushunish va uni boshqarishda motivatsiyaning nazariy jihatlarini bilan bir qatorda, uning amaliy jihatlarini ham katta ahamiyatga ega. Bunda motivatsiyaning ikki asosiy turi — ichki va tashqi motivatsiya ajralib turadi. Ichki motivatsiya shaxsning o'z faoliyatidan oladigan qoniqishi va qiziqishiga bog'liq bo'lib, u shaxsiy o'sish, qobiliyatlarni namoyon etish va maqsadga erishish istagidan kelib chiqadi. Tashqi motivatsiya esa mukofotlar, bonuslar, tanqid yoki jarimalar kabi tashqi rag'batlantirish vositalaridan foydalanadi. Zamonaviy boshqaruv amaliyotida ushbu ikki turdagi motivatsiyani uyg'unlashtirish, ya'ni shaxsning ichki qiziqishlarini rag'batlantirish bilan birga, tashqi mukofotlarni ham qo'llash samarali natijalarga olib keladi.

⁷⁴ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum.

Bundan tashqari, motivatsiya nazariyasida o'ziga xos o'rin tutgan nazariyalardan biri Vrumning kutilgan natijalar nazariyasidir. Ushbu nazariyaga ko'ra, odamlar o'z harakatlarini shunday yo'naltiradiki, ular o'zlarining harakatlari natijasida ma'lum darajada mukofotga erishishga ishonadilar. Bu nazariya uchta asosiy komponentni o'z ichiga oladi: valensiya (rag'batning jozibadorligi), instrumentallik (harakat natijasida mukofotga erishish imkoniyati) va kutilish (harakatlar ma'lum natijaga olib kelishi haqida shaxsning e'tiqodi). Ushbu yondashuv tashkilotlarda rag'batlantirish tizimini yanada aniq va individual xususiyatlarni hisobga olgan holda shakllantirish imkonini beradi.

Motivatsiyaning murakkab va ko'p qirrali tabiatini tushunishda Herzbergning ikki faktor nazariyasi ham muhim ahamiyatga ega. Herzberg nazariyasiga ko'ra, ishdagi qoniqish va norozilikni keltirib chiqaruvchi omillar ikki turga bo'linadi: motivatorlar va gigiye faktorlar. Motivatorlar ishning mazmuni, mas'uliyat, o'sish imkoniyatlari kabi ichki omillar bo'lib, ular xodimlarni faol va ijobiy harakatga undaydi. Gigiye faktorlar esa ish sharoiti, ish haqi, boshqaruv uslubi kabi tashqi omillar bo'lib, ularning yo'qligi norozilikni keltirib chiqaradi, lekin mavjudligi shartli qoniqishni ta'minlaydi. Shu bilan Herzbergning yondashuvi motivatsiya tizimini ikki qatlamda qurishni va har ikki faktorni muvofiqlashtirish zarurligini ko'rsatadi.

Shuningdek, Deci va Ryan tomonidan ishlab chiqilgan o'z-o'zini belgilash nazariyasi (Self-Determination Theory) motivatsiyaning ichki qirralarini yanada chuqurroq tahlil qiladi. Bu nazariyaga ko'ra, shaxslarning motivatsiyasi uchta asosiy psixologik ehtiyoj — avtonomiya (o'z harakatlarini boshqarish), kompetentlik (o'z qobiliyatlarida ishonch) va ijtimoiy aloqalar (boshqalar bilan bog'lanish) qondirilganda yanada mustahkam va barqaror bo'ladi. O'z-o'zini belgilash nazariyasi ko'p jihatdan zamonaviy tashkilotlarda xodimlarni rag'batlantirish va boshqarishda qo'llanilib, shaxsning ichki motivatsiyasini rivojlantirishga katta e'tibor beradi.

Motivatsiya nazariyasining amaliy ahamiyati ayniqsa korporativ boshqaruv, ta'lim, sog'liqni saqlash va sport kabi sohalarda sezilarli.

Tashkilotlarda xodimlarni rag'batlantirish, ish samaradorligini oshirish, ish joyidagi muhitni yaxshilash motivatsiyaning turli nazariyalaridan foydalanishni talab qiladi. Masalan, zamonaviy korxonalar Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi asosida xodimlarning turli darajadagi ehtiyojlarini aniqlab, individual motivatsiya strategiyalarini ishlab chiqadi. Shu bilan birga, Herzbergning ikki faktor nazariyasi yordamida ish joyining sharoitlarini optimallashtirish va ish mazmunini boyitish orqali xodimlarning ishga bo'lgan qoniqishini oshirish mumkin. Vrumning kutilgan natijalar nazariyasi esa bonus va mukofot tizimlarini samarali tashkil qilishda asos bo'ladi.⁷⁵

Motivatsiya nazariyasi shuningdek, shaxsiy rivojlanish va ijtimoiy o'zaro ta'sir jarayonlarida ham o'z ifodasini topadi. O'z-o'zini belgilash nazariyasi individualning o'zini anglash va o'z maqsadlariga erishishdagi rolini ochib beradi, bu esa ta'lim jarayonlarida o'quvchilarning mustaqil va ijodiy faoliyatini rag'batlantirishda qo'llaniladi. Sport psixologiyasida esa motivatsiya shaxsning musobaqalarda yuqori natijaga erishishiga turtki bo'lib xizmat qiladi, bu jarayonda ichki va tashqi motivatsiya omillarining uyg'unligi muhim hisoblanadi.

Shuningdek, zamonaviy texnologiyalar va raqamli platformalar motivatsiya nazariyasining qo'llanilish sohalarini kengaytirmoqda. Masalan, gamifikatsiya usullari yordamida turli ijtimoiy tarmoqlar, o'quv dasturlari va korporativ treninglarda shaxslarning ichki motivatsiyasini oshirish uchun innovasion yondashuvlar qo'llanilmoqda. Bu holatda, motivatsiya nazariyalarining fundamental prinsiplari yangi texnologik muhitga moslashmoqda va undan samarali foydalanish imkoniyatlarini kengaytiradi.

Shu bilan birga, motivatsiya nazariyasi doimiy ravishda rivojlanib boradi, chunki inson tabiatining murakkabligi va ijtimoiy sharoitlarning o'zgaruvchanligi yangi yondashuvlar va konsepsiyalarni talab qiladi. Masalan, madaniyatlararo motivatsiya, gender asosidagi motivatsiya farqlari, shuningdek, psixologik xavfsizlik va farovonlik kabi yangi tushunchalar motivatsiya nazariyasini

⁷⁵ Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

boyitmoqda va uni amaliyotda yanada samaraliroq qo'llash imkonini yaratmoqda. Shu sababli, motivatsiya nazariyasini chuqur o'rganish va uni amaliy sohada to'g'ri qo'llash — zamonaviy boshqaruv va psixologiyaning dolzarb vazifalaridan biridir.

Motivatsiya nazariyasi insonning ichki va tashqi omillar ta'sirida harakatga kelishini, uning ehtiyojlari, kutilishlari va maqsadlariga erishishdagi o'rni va mexanizmlarini tushuntiruvchi murakkab va ko'p qirrali fan sohasidir. Ushbu nazariya nafaqat psixologiya, balki boshqaruv, ta'lim, ijtimoiy fanlar va boshqa ko'plab sohalarda amaliy ahamiyatga ega bo'lib, inson resurslarini samarali boshqarish va shaxsiy rivojlanishni ta'minlashda muhim rol o'ynaydi. Zamonaviy dunyo sharoitida esa motivatsiya nazariyasining yangi yo'nalishlari va qo'llanilish usullari yanada kengayib borayotgani uning ahamiyatini oshirmoqda.⁷⁶

Motivasion jarayonlar inson faoliyatini shakllantirish va boshqarishning markaziy qismidir, chunki ular shaxsning ehtiyojlari, intilishlari va tashqi sharoitlar ta'sirida yuzaga kelgan ichki holatlarning murakkab tizimini ifodalaydi, shu orqali inson o'z maqsadlarini aniqlaydi, ularga erishish uchun faoliyatni yo'naltiradi va uni davom ettiradi; shu bois motivasion jarayonlarni chuqur anglash psixologiya, boshqaruv, ta'lim va ijtimoiy fanlarda shaxs va guruhlarining samaradorligini oshirish, shuningdek, tashkilotlarda samarali rag'batlantirish tizimlarini yaratishda muhim ahamiyatga ega.

Motivasion jarayonning boshlang'ich nuqtasi odatda inson ehtiyojlarining paydo bo'lishi bilan bog'liq bo'lib, ehtiyojlar bu jarayonda harakatni boshlovchi ichki signal sifatida xizmat qiladi; insonda ma'lum bir ehtiyoj yuzaga kelganda, u bu ehtiyojni qondirishga intiladi va shu orqali motivatsiya shakllanadi. Maslou ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasida bu jarayon bosqichma-bosqich ko'rib chiqiladi, ya'ni inson avvalo pastroq darajadagi fiziologik va xavfsizlik ehtiyojlarini qondirishi kerak, undan keyin esa ijtimoiy aloqalar, hurmat va o'zini o'zi amalga oshirish kabi yuqori darajadagi ehtiyojlarga e'tibor qaratadi, bu esa motivatsiya jarayonining dinamik va qatlamli tabiatini ochib beradi.

⁷⁶ Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.

Motivasion jarayonning navbatdagi bosqichi shaxsning ehtiyojlari va intilishlari asosida maqsadlarni belgilashdan iborat bo'lib, bu jarayon shaxsning o'z faoliyatiga ma'no berishiga hamda yo'naltirilgan harakatlarga turtki bo'ladi; maqsadlar aniq va ravshan bo'lsa, motivatsiya kuchayadi va inson o'z resurslarini samarali ishlatishga intiladi. Locke va Lathamning maqsadlarni belgilash nazariyasi bu jarayonni yanada chuqurroq tahlil qiladi, unda maqsadning aniq, qiyin, ammo erishish mumkinligi, shuningdek, shaxsning maqsadga bo'lgan e'tibori va qat'iyligi motivatsiyaning darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Shundan so'ng, motivasion jarayon ichida shaxs maqsadga erishish uchun turli harakatlarni rejalashtiradi va amalga oshiradi, bunda harakatlarning yo'nalishi, kuchi va davomiyligi uning ichki istaklari va tashqi rag'batlar bilan chambarchas bog'liq bo'ladi; bu jarayon davomida shaxs o'z faoliyatini doimiy nazorat qiladi, erishilgan natijalarni baholaydi va zarurat tug'ilganda o'z yondashuvini o'zgartiradi, shunday qilib, motivatsiya jarayoni o'zgaruvchan va dinamik tizim sifatida ko'riladi. Herzbergning ikki faktor nazariyasi asosida motivatsiyaning bu qismi ichki va tashqi omillarning o'zaro ta'sirida shakllanadi, ya'ni ichki motivatorlar faoliyatni mazmunli qiladi, tashqi omillar esa ish sharoitlarini ta'minlaydi.

Motivasion jarayonlarda muhim ahamiyatga ega bo'lgan yana bir omil — bu shaxsning kutilmalari va ularning natijalar bilan bog'liqligi bo'lib, Vrumning kutilgan natijalar nazariyasi shu jihatni yoritadi; bu nazariyaga ko'ra, shaxs harakatga kelishdan oldin, o'z harakatlari natijasida qanday mukofot yoki natija olinishi haqida baholash o'tkazadi va bu baho uning faoliyatga bo'lgan motivatsiyasini belgilaydi. Agar natija qoniqarli bo'lsa, motivatsiya kuchayadi, aks holda kamayadi, shuning uchun tashkilotlarda aniq rag'batlantirish tizimini yaratish va shaxslarning kutilmalarini hisobga olish zarur.⁷⁷

Motivasion jarayonlarning yana bir muhim jihati — bu ichki va tashqi motivatsiyaning uyg'unligi bo'lib, Deci va Ryan tomonidan ishlab chiqilgan o'z-

⁷⁷ Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.

o'zini belgilash nazariyasi buni keng yoritadi; nazariyaga ko'ra, shaxsning avtonomiya, kompetentlik va ijtimoiy aloqalar ehtiyojlari qondirilganda uning ichki motivatsiyasi mustahkamlanadi, bu esa faoliyatga bo'lgan qiziqish va sadoqatni oshiradi, shu bilan birga, tashqi rag'batlar, mukofotlar va tanqidlar ham muvofiq tarzda qo'llansa, ular ichki motivatsiyani qo'llab-quvvatlaydi va uni kuchaytiradi. Bunday yondashuv motivasion jarayonlarning samaradorligini oshirishda ayniqsa korporativ boshqaruv va ta'lim sohalarida keng qo'llanilmoqda.

Motivasion jarayonlarni yanada to'liq tushunish uchun shaxsning shaxsiy xususiyatlari, qadriyatlari, ijtimoiy va madaniy konteksti ham hisobga olinishi kerak, chunki har bir insonning ehtiyojlari va rag'batlantirish mexanizmlari noyobdir; shuning uchun motivatsiya jarayonlari ko'p qatlamli va individual xususiyatlarga ega bo'lib, uni umumlashtirilgan va yagona yondashuv bilan boshqarish qiyin. Madaniyatlararo tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, motivatsiyaning asosiy omillari turli madaniyatlarda farq qiladi, masalan, kollektivistik jamiyatlarda ijtimoiy aloqalar va guruh manfaatlari motivatsiyaning markazida turadi, individualistik jamiyatlarda esa shaxsiy yutuqlar va erkinlik ustuvorlik kasb etadi, bu esa motivasion jarayonlarni boshqarishda madaniy kontekstni inobatga olish zarurligini ko'rsatadi.

Shuningdek, motivasion jarayonlar dinamik va vaqt o'tishi bilan o'zgarib boruvchi jarayonlar bo'lib, shaxsning tajribasi, o'zgaruvchan maqsadlari, tashqi sharoitlar ta'sirida doimiy ravishda moslashadi; bu esa boshqaruvchilar va liderlar uchun motivatsiyani doimiy monitoring qilish va qayta baholashning muhimligini ta'kidlaydi, chunki samarali motivatsiya tizimi vaqt o'tishi bilan eskirmaydi, aksincha, yangi talablar va sharoitlarga moslashadi. Shu bois zamonaviy tashkilotlarda motivasion jarayonlarni boshqarish uchun ilg'or texnologiyalar, psixometrik usullar va shaxsga yo'naltirilgan yondashuvlar keng qo'llanilmoqda.

Motivasion jarayonlarning samaradorligi nafaqat shaxsning o'ziga bog'liq bo'lib, balki jamoa va tashkilot muhitining ham ta'sirida shakllanadi; shu sababli, guruh ichida ijobiy muhit yaratish, o'zaro ishonch, qo'llab-quvvatlash va baholash tizimlarini yo'lga qo'yish motivatsiyaning barqarorligini ta'minlaydi. Zamonaviy

boshqaruv nazariyalari motivatsiyani faqat individual xususiyat sifatida emas, balki ijtimoiy jarayon sifatida ham ko'rib chiqadi va shuning uchun motivasion jarayonlarni tashkilot madaniyati, boshqaruv uslublari va ijtimoiy munosabatlar bilan uyg'unlashtirishni taklif qiladi.

Shu bilan birga, motivasion jarayonlarda yuzaga keladigan to'sqinliklar va muammolar ham mavjud bo'lib, ular asosan shaxsning ehtiyojlari va tashqi sharoitlar o'rtasidagi nomuvofiqlikdan, noto'g'ri rag'batlantirish tizimlaridan yoki motivatsiyani noto'g'ri boshqarishdan kelib chiqadi; bunday holatlar faoliyat samaradorligini pasaytiradi, xodimlar va shaxslarning noroziligiga olib keladi hamda tashkilot ichidagi muhitni buzadi. Shu sababli, motivatsiya jarayonlarini optimallashtirish va boshqarishda psixologik bilimlar va boshqaruv amaliyotlarining integratsiyasi zarur bo'ladi.

Motivasion jarayonlar — bu inson faoliyatining ichki va tashqi omillar ta'sirida shakllanadigan murakkab tizimi bo'lib, u shaxsning ehtiyojlaridan boshlab maqsadlarni belgilash, faoliyatni yo'naltirish va uni baholash, shuningdek, ichki va tashqi rag'batlar bilan uyg'unlashish orqali davom ettiriladi; bu jarayonlarda shaxsning individual xususiyatlari, madaniy konteksti va tashqi muhit omillari muhim rol o'ynaydi, shuning uchun motivatsiya jarayonlarini boshqarish nafaqat ilmiy asoslangan yondashuvni, balki amaliy ko'nikmalarni ham talab qiladi, natijada u shaxs va tashkilotning umumiy samaradorligini oshirishga xizmat qiladi hamda inson resurslarini rivojlantirishning muhim vositasiga aylanadi.

15.2. Ehtiyojlar nazariyalari. Motivlashtirish vositasida boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari

Ehtiyoj tushunchasi inson tabiatining eng asosiy va ajralmas qismidir, chunki u inson xatti-harakatlarining ichki harakatlantiruvchi kuchi bo'lib, barcha harakatlarimiz, istaklarimiz va qarorlarimizning ildizida aynan ehtiyoj yotadi; bu bilan birga, ehtiyojlar faqat biologik yoki fiziologik zaruratlar bilan cheklanmay, balki psixologik, ijtimoiy va ma'naviy omillar bilan ham chuqur bog'liq bo'lib,

ularni ilmiy jihatdan tadqiq qilish jarayonida turli olimlar o'z nazariyalarni ishlab chiqqanlar, ulardan eng mashhurlari sifatida Maslowning ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasi, Alderferning ERG modeli, McClellandning motivasion ehtiyojlar nazariyasi, shuningdek, Herzbergning ikki faktorli yondashuvi va boshqa zamonaviy nazariyalar e'tirof etiladi; bu nazariyalar yordamida nafaqat inson shaxsiy rivoji va motivatsiyasi tahlil qilinadi, balki ijtimoiy muhitda insonning o'zini qanday tutishi, mehnatga munosabati va jamiyatdagi faolligi ham izohlanadi, ayni paytda, ehtiyojlarning qondirilish darajasi turli insonlar uchun har xil bo'lib, bu holat ularning shaxsiy tajribalari, madaniyati va ruhiy holatlari bilan ham bevosita bog'liq bo'ladi.

Abraham Maslow tomonidan ilgari surilgan va inson ehtiyojlarini bosqichma-bosqich, iyerarxik tartibda tushuntiruvchi nazariya zamonaviy psixologiyada eng ko'p e'tirof etilgan model bo'lib, bu nazariyada ehtiyojlar besh asosiy toifaga bo'lingan: fiziologik ehtiyojlar (ovqatlanish, suv, uyqu), xavfsizlik ehtiyojlari (jismoniy va moliyaviy xavfsizlik), ijtimoiy ehtiyojlar (sevgi, do'stlik, ijtimoiy aloqa), hurmat ehtiyojlari (o'ziga bo'lgan ishonch, boshqalar tomonidan qadrlanish) va nihoyat, o'zini namoyon qilish ehtiyoji (potensialini to'liq ro'yobga chiqarish, ijodiylik va o'zini rivojlantirish); bu modelga ko'ra, inson avvalo pastki darajadagi ehtiyojlarini qondirganidan so'nggina keyingi, yuqoriroq bosqichdagi ehtiyojlarga o'tadi, bu esa motivatsiyaning pog'onali shaklda namoyon bo'lishini anglatadi, lekin hayotiy tajribalar shuni ko'rsatmoqdaki, ayrim hollarda inson bir vaqtning o'zida bir necha ehtiyojlarni his qilishi mumkin, bu esa nazariy modelni amaliyotda murakkabroq holga keltiradi va uni tanqid qilishga sabab bo'ladi.

Maslow nazariyasining mukammal emasligini tushungan Clayton Alderfer tomonidan ishlab chiqilgan ERG nazariyasi, ehtiyojlarni uch asosiy toifaga — mavjudlik (existencye), aloqadorlik (relatedness) va o'sish (growth) ehtiyojlariga ajratadi; bu yondashuv Maslow modelidan farqli ravishda ehtiyojlarning pog'onama-pog'ona harakatlanishini emas, balki ular orasidagi moslashuvchanlikni nazarda tutadi, ya'ni agar yuqoriroq ehtiyoj qondirilmasa, inson yana pastki ehtiyojlarga qaytib, ularni yanada kuchliroq his qilishi mumkin,

bu esa "frustratsiya-regressiya" tamoyili orqali izohlanadi; shunday qilib, ERG nazariyasi inson ehtiyojlarini yanada realistik va moslashuvchan tarzda tushuntiradi, chunki inson har doim ham chiziqli harakat qilmaydi, balki sharoitga qarab ehtiyojlari o'zgarishi mumkin bo'ladi.

Davlat McClelland tomonidan ishlab chiqilgan ehtiyojlar nazariyasi esa inson motivatsiyasini uch asosiy ehtiyojga: yutuqqa erishish ehtiyoji, hokimiyat ehtiyoji va tegishlilik ehtiyojiga asoslanib tahlil qiladi; McClelland fikricha, insonlarda bu ehtiyojlarning nisbiy darajasi turlicha bo'lib, kimdadir yutuqqa intilish kuchli bo'lsa, boshqalar kuchli ijtimoiy aloqalarni qadrlashlari yoki boshqalarga ta'sir qilish, rahbarlik qilish istagida bo'lishlari mumkin, va aynan shu ehtiyojlar ularning faoliyat yo'nalishini, kasb tanlovi va ijtimoiy munosabatlarini shakllantiradi; bu nazariya ayniqsa menejment va liderlik sohasida muhim o'rin tutadi, chunki rahbarlar jamoaning har bir a'zosini qanday rag'batlantirishni, ularning qaysi ehtiyojlari ustuvorligini bilish orqali samarali boshqaruv olib borishlari mumkin, bu esa jamoadagi iqlimni yaxshilaydi, ish unumdorligini oshiradi va motivatsiyani kuchaytiradi.

Frederick Herzberg tomonidan ishlab chiqilgan ikki faktorli nazariya esa motivatsiyani ikki guruh omillar orqali tushuntiradi: gigiyenik omillar va motivatorlar; gigiyenik omillar (maosh, ish sharoiti, boshqaruv uslubi) motivatsiyani oshirmasada, ularning yetishmasligi norozilikka olib keladi, motivatorlar esa (tan olinishi, o'sish imkoniyati, ish mazmuni) xodimni faolroq ishlashga undaydi, ya'ni motivatsiyani bevosita oshiradi; bu yondashuvning amaliy ahamiyati juda katta bo'lib, ayniqsa ish joylarida inson ehtiyojlarini tushunish va ularga mos rag'batlantirish mexanizmlarini ishlab chiqishda foydalidir, masalan, agar ishchi maoshdan qoniqmasa, u qanchalik iqtidorli bo'lmasin, motivatsiyasi past bo'ladi, lekin agar u o'zini muhim deb his etsa, yutuqlari e'tirof etilsa, u ko'proq intiladi, bu esa faqat tashqi emas, ichki ehtiyojlarning ham katta ahamiyatga ega ekanini ko'rsatadi.

Bugungi kunda ehtiyojlar nazariyasi faqat klassik modellar bilan cheklanib qolmay, balki zamonaviy ilm-fan, ayniqsa neyropsixologiya, ijtimoiy psixologiya

va kognitiv fanlar bilan ham bog‘lanmoqda, chunki inson ehtiyojlari endi faqat xulq-atvor orqali emas, balki miyadagi kimyoviy jarayonlar, gormonlar va neyron faollik orqali ham o‘rganilmoqda, masalan, dopamin darajasining oshishi motivatsiyaning ortishiga olib kelishi mumkin, yoki oksitosin gormoni ijtimoiy aloqalarga ehtiyojni kuchaytiradi, bu esa klassik nazariyalarni zamonaviy fan bilan uyg‘unlashtirishga sabab bo‘ldi, va shuni alohida ta’kidlash lozimki, bu ehtiyojlar faqat individual darajada emas, balki ijtimoiy strukturalar, madaniyat, iqtisodiy muhit va siyosiy holatlar bilan ham bevosita bog‘liqdir, shu bois, ehtiyojlarni tushunish orqali nafaqat shaxsiy muammolar, balki jamiyatdagi turli muammolarni ham chuqur tahlil qilish, ularni hal qilish yo‘llarini topish mumkin bo‘ladi.

Inson ehtiyojlarini o‘rganishda klassik psixologik nazariyalar muhim asos bo‘lib xizmat qilgan bo‘lsa-da, zamonaviy yondashuvlar bu masalaga ancha kompleks, ko‘p qatlamli va ko‘p o‘lchovli tarzda qarashni taklif qilmoqda; ya’ni, ehtiyojlar faqat shaxsiy yoki biologik motivlarga asoslangan holat emas, balki ijtimoiy konstruksiyalar, madaniy stereotiplar va texnologik rivojlanish natijasida shakllanayotgan yangi turdagi talablar bilan ham uzviy bog‘liq bo‘lib bormoqda, masalan, raqamli texnologiyalar asosida yuzaga kelgan yangi ehtiyojlar — ijtimoiy tarmoqlarda mavjudlik, raqamli identitetni shakllantirish, doimiy ravishda axborotga ega bo‘lish istagi yoki “digital well-being” (raqamli farovonlik) kabi tushunchalar ilgari psixologik ehtiyojlar doirasida ko‘zda tutilmagan bo‘lsa-da, bugungi kunda inson salomatligi va ruhiy barqarorligi uchun muhim omillarga aylangan, shu sababli ehtiyojlar nazariyasi endilikda nafaqat psixologik, balki axborot texnologiyalari, media, madaniyatshunoslik va antropologiya bilan ham kesishmoqda.⁷⁸

Bundan tashqari, ehtiyojlar tushunchasining ijtimoiy adolat, tenglik va erkinlik kabi gumanistik prinsiplar bilan qanday mos kelishini ham chuqur tahlil qilish muhim, chunki ba’zi hollarda ehtiyojlar mustaqil ravishda emas, balki hukmron tuzilmalar tomonidan shakllantirilgan yoki cheklangan bo‘lishi mumkin; bu holatda Michel Foucault kabi poststrukturalist olimlarning nazariy qarashlari

⁷⁸ Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

juda dolzarb bo‘lib, ular inson ehtiyojlari ham diskursiv vositalar — til, ideologiya va hokimiyat orqali shakllantirilishini ta’kidlaydilar, ya’ni inson o‘z ehtiyojlarini bilish yoki anglash jarayonida jamiyatning mavjud tartiblari, me’yorlari va qadriyatlaridan chetlasha olmaydi, bu esa ehtiyojlarning ob’ektiv emas, balki ijtimoiy konstruirlangan tushuncha ekanligini ko‘rsatadi, masalan, iste’mol jamiyatida inson o‘zini to‘liq qoniqmagan yoki “yetarli emas” deb his qilish ehtiyoji orqali ko‘proq xarid qilishga undaladi, bu esa iqtisodiy manfaatlar bilan bevosita bog‘liq bo‘lgan ehtiyojlar tizimini shakllantiradi.

Shuningdek, ehtiyojlarni tavsiflovchi nazariyalarning tanqidiy tahlilini berishda g‘arb markazli (wyestern-cyentric) yondashuvlarga e’tibor qaratish lozim, chunki ko‘plab klassik nazariyalar, xususan Maslow modeli, g‘arb jamiyatining individualizmga asoslangan qadriyatlariga suyanadi, ammo dunyo xalqlari, xususan Osiyo, Afrika yoki Lotin Amerikasi jamiyatlarida kollektivizm, ijtimoiy bog‘liqlik va o‘zaro yordam ko‘proq qadrlanadi, bu esa ehtiyojlar tizimining ham madaniy kontekstga mos holda o‘zgarishini ko‘rsatadi; masalan, yapon psixologiyasi yoki islomiy psixologiyada inson ehtiyojlari Allohga yaqinlashish, ruhiy poklik, jamiyatda xizmat qilish orqali qondiriladi deb qaraladi, bu esa faqat shaxsiy muvaffaqiyat emas, balki jamiyat oldidagi mas’uliyat orqali ehtiyojlar qondiriladi degan yondashuvni ilgari suradi, bu kabi turfa madaniy yondashuvlar ehtiyojlar nazariyasini universallashtirishga bo‘lgan urinishlarga tanqidiy qarashlar bilan qarash zarurligini ko‘rsatadi.

Bundan tashqari, ehtiyojlar konsepsiyasi ijtimoiy siyosat va iqtisodiy strategiyalar bilan ham bevosita bog‘liq bo‘lib, ayniqsa taraqqiy etayotgan mamlakatlarda inson ehtiyojlarining qondirilmasligi ijtimoiy norozilik, zo‘ravonlik, migratsiya va boshqa salbiy holatlarga olib kelayotganligi ham bugungi global muammolarni hal qilishda ehtiyojlar nazariyasining markaziy rol o‘ynashini anglatadi, masalan, Jahon banki, BMT va boshqa xalqaro tashkilotlar tomonidan ishlab chiqilgan inson taraqqiyot indeksleri (HDI) doirasida ham inson ehtiyojlarini — sog‘liqni saqlash, ta’lim olish imkoniyati va munosib turmush darajasi — global mezon sifatida qaralmoqda; bu esa ehtiyojlar faqat psixologik

jarayon emas, balki iqtisodiy va siyosiy kontekstda real resurslar va imkoniyatlar orqali qondiriladi degan yondashuvni asoslaydi, shu bois bugungi davrda ehtiyojlar nazariyasi multidisiplinar, ya'ni turli sohalar kesimida tahlil qilinishi zarur bo'lgan muhim mavzuga aylangan.⁷⁹

Yana bir muhim jihat shundaki, ehtiyojlar tushunchasi iqlim o'zgarishi, ekologik xavflar va barqaror rivojlanish konsepsiyasi bilan ham bevosita bog'liq bo'lib, ekologik psixologiya sohasida olib borilayotgan tadqiqotlar shuni ko'rsatmoqdaki, inson ehtiyojlari nafaqat insoniyatga, balki tabiatga ham bog'liq bo'lib, resurslarni ortiqcha iste'mol qilish yoki haddan ortiq sanoatlashuv natijasida kelajak avlodlar ehtiyojlari xavf ostida qolmoqda, shu sababli, ehtiyojlar nazariyasini bugungi ekologik muammolar nuqtayi nazaridan qayta ko'rib chiqish zarurati tug'ilmoqda, masalan, ekologik ehtiyojlar (sog'lom muhitda yashash, toza havo, tabiiy suv manbalari, bioxilma-xillikni saqlash) kabi yangi ehtiyoj turlari ilgari surilmoqda, bu esa inson ehtiyojlari masalasida yanada barqaror, ekologik mas'uliyatli yondashuv zarurligini bildiradi, ayniqsa, zamonaviy insonning hayot tarzi bilan global ekologik tizimlar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni chuqur tushunish uchun ehtiyojlar nazariyasiga yangi ekologik tafakkurni singdirish muhimdir.

Zamonaviy boshqaruv tizimlarining samaradorligi birinchi navbatda inson resurslaridan oqilona foydalanish, xodimlarning salohiyatini to'liq ishga solish, ularning faoliyatga bo'lgan munosabatini ijobiy tomonga o'zgartirish va ayni paytda ularni rag'batlantirish orqali yanada yuqori mehnat natijalariga erishish kabi masalalarning qanday hal etilishiga bog'liq bo'lib, bu jarayonning yuragi sifatida motivlashtirish konsepti, ya'ni kishilarni ichki va tashqi omillar vositasida rag'batlantirish orqali muayyan faoliyatga undash mexanizmlari shakllanadi, demakki, rahbarlar uchun motivlashtirish nafaqat psixologik vosita, balki boshqaruv siyosatining ajralmas qismidir; ayni paytda bu vosita turli ijtimoiy qatlamlarda, madaniy va iqtisodiy sharoitlarda turlicha ifodalanadi, shu bois

⁷⁹ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.

motivlashtirishga oid strategiyalar doimiy yangilanish, moslashish va individual ehtiyojlarga qarab takomillashishni talab etadi.

Motivlashtirish vositasida boshqarishning eng muhim jihati shundan iboratki, u inson salohiyatini faollashtirish, uni ijodiy fikrlashga, tashabbuskorlikka va o'zini rivojlantirishga undash orqali tashkilotning umumiy muvaffaqiyatiga zamin yaratadi, bu esa o'z navbatida rahbarlarning nafaqat tashkilot tuzilmasini boshqarishdagi roli, balki xodimlarning psixologiyasini chuqur tahlil qila olish qobiliyatiga ham bevosita bog'liqdir; bu yerda "inson omili" degan tushuncha muhim o'rin tutadi, chunki inson oddiy bajaruvchi emas, balki o'z qarorlarini ongli qabul qiluvchi, ma'naviy ehtiyojlarga ega, ijtimoiy munosabatlarga bog'liq bo'lgan murakkab mavjudot sifatida qaraladi, va shunday bo'lgan holatda, uni boshqarish vositasi sifatida faqat nazorat va buyruq emas, balki motivatsiya, e'tirof, shaxsiy o'sish imkoniyati va ishonch muhitini yaratish kabi noan'anaviy yondashuvlar ko'proq samaradorlik keltiradi.

Motivlashtirishning ichki va tashqi omillari mavjud bo'lib, ichki motivatsiya — bu insonning ish mazmuniga, o'z qobiliyatlarini namoyon qilish istagiga va ichki qoniqishga asoslangan faoliyatga bo'lgan intilishi bo'lsa, tashqi motivatsiya esa maosh, lavozim, rag'batlantirish, jamoat e'tirofi yoki jazolash kabi tashqi omillar orqali shakllantiriladi; boshqaruv jarayonida bu ikki motivatsiya shaklini uyg'unlashtirish, birini ikkinchisiga zid qo'yimaslik muhim hisoblanadi, chunki faqat maoshga asoslangan tashqi rag'bat doimiy barqarorlikka olib kelmaydi, shuningdek, faqat ichki motivatsiyaga tayangan holda ham xodimdan doimiy yuqori natijalar kutib bo'lmaydi, shu bois rahbar har bir xodimning individual motivatsiya manbasini aniqlab, unga mos yondashuvni tanlashi kerak bo'ladi; bu esa boshqaruvni ommaviy emas, balki shaxsiylashtirilgan holda amalga oshirishni talab qiladi.⁸⁰

Motivlashtirish vositasida boshqarishda yana bir muhim jihat — bu samarali muloqotni tashkil etish, ya'ni rahbar va xodim o'rtasida ishonchli aloqa

⁸⁰ Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). *Behavioral management and motivation*. Academy of Management Journal.

oʻrnatish, fikr almashinuvini yoʻlga qoʻyish, xodimning taklif va mulohazalariga eʼtiborli boʻlish, konstruktiv tanqidni qabul qilish va ayni vaqtda har bir insonning mehnatiga haqqoniy baho berish orqali motivatsiyani oshirishga erishish mumkin; bu jihat ayniqsa zamonaviy yosh avlod vakillarini boshqarishda muhim ahamiyat kasb etadi, chunki bugungi xodimlar, ayniqsa millennialar va Z avlodi vakillari, anʼanaviy buyruqbozlikka asoslangan boshqaruvga emas, balki erkinlik, ishtirokchilik va oʻz fikrini bildirish imkoniyati mavjud boʻlgan muhitda oʻzlarini samaraliroq koʻrsatishadi, shu bois motivlashtiruvchi boshqaruv uslubi demokratik yondashuv, kuchli teskari aloqa va doimiy oʻzaro ishonchni talab etadi.

Shuningdek, motivlashtirish vositasida boshqarishning oʻziga xos xususiyatlaridan yana biri — bu ragʻbat va jazolash mexanizmlarining adolatli qoʻllanishi, yaʼni har bir xodimning mehnatiga, saʼy-harakatiga nisbatan berilgan baho shaffof, aniq va meʼyorga asoslangan boʻlishi zarur, aks holda xodimlar oʻrtasida norozilik kayfiyati paydo boʻladi, bu esa nafaqat motivatsiyani pasaytiradi, balki jamoaviy ishonch va hamkorlik muhitini yemiradi; shuning uchun motivatsiyaning asosiy xususiyatlaridan biri — u faqat individual emas, balki jamoaviy meʼzonlarga ham asoslanishi lozim, yaʼni boshqaruv tizimi har bir xodimga jamoaning umumiy yutuqlari bilan bogʻlangan holda baho berishi, individual muvaffaqiyatlar jamoa ichida qadrlanishi va umumiy maqsad sari harakat qilishga undovchi tizimga aylanishi kerak boʻladi.

Amaliyotda esa motivlashtirish vositasida boshqarish koʻplab murakkab holatlarni, muvozanatni va moslashuvchanlikni talab etadi, chunki har bir inson oʻz ehtiyojlari, qadriyatlari va psixologik holatiga ega boʻlib, bu holatlar vaqt oʻtishi bilan oʻzgarib turadi, masalan, bir xodim uchun muhim boʻlgan moddiy ragʻbat, boshqa bir xodim uchun shaxsiy oʻsish imkoniyati yoki ijtimoiy maqom boʻlishi mumkin, shu bois boshqaruvda statik yondashuv emas, balki dinamik va individualizatsiyalashgan strategiyalar muhim ahamiyatga ega boʻladi; bu holat

zamonaviy HR menejmentda shaxsiylashtirilgan motivatsiya paketlari (individual incentive packages) ishlab chiqishga olib kelmoqda, bu orqali har bir xodim o'ziga xos tarzda rag'batlantiriladi va o'z ishiga nisbatan mas'uliyat bilan yondashadi.⁸¹

Boshqaruvchilarning motivatsiyani boshqarishdagi muvaffaqiyati ularning yetakchilik uslubiga ham bevosita bog'liq bo'lib, avtoritar, demokratik yoki laissez-faire (ozod) yondashuvlarning har biri turlicha motivatsiya darajalarini yuzaga keltiradi, masalan, avtoritar rahbarlar ostida ba'zi xodimlar intizomli bo'lishi mumkin, ammo ijodiylik va tashabbus kamayadi, demokratik uslubda esa xodimlar o'zlarini muhim his qilgani uchun motivatsiya ortadi, ozod boshqaruvda esa nazorat kuchsiz bo'lgani uchun faqat o'zini boshqara oladigan xodimlar samarali ishlaydi; shu bois motivlashtirishni boshqaruv uslubi bilan moslashtirish — ya'ni yetakchilikni kontekstual ehtiyojlarga asoslab tanlash — bu jarayonning o'ziga xos strategik jihatidir, va rahbar bu borada doimiy o'rganish, tahlil qilish va moslashuvchanlikka tayyor bo'lishi zarur bo'ladi.

Motivlashtirish vositasida boshqaruvning zamonaviy xususiyatlaridan yana biri — bu texnologiyalar bilan uyg'unlashgan motivatsiya tizimlaridir, masalan, axborot texnologiyalarining rivojlanishi bilan gamifikatsiya, ya'ni ish jarayonlarini o'yinga o'xshash elementlar orqali qiziqarli qilish, xodimlarning faoliyatini mobil ilovalar orqali kuzatish va tahlil qilish, onlayn rag'bat tizimlari (digital badges, performancye dashboards) joriy etilmoqda, bu esa an'anaviy motivatsiya vositalaridan farqli ravishda yangi avlod xodimlari uchun qiziqarli va samaraliroq bo'lishi mumkin, shu bilan birga bunday tizimlar muayyan etik va shaxsiy daxlsizlik masalalarini ham yuzaga keltirishi mumkin, shuning uchun raqamli motivatsiya tizimlarini ishlab chiqishda nafaqat texnik samaradorlik, balki insoniy qadriyatlar va shaxsiy erkinlik ham hisobga olinishi kerak.

⁸¹ Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. Organizational Behavior and Human Performance.

15.3. Motivlashtirish nazariyalari. Motivlashtirish modellari va strategiyalari

Motivlashtirish nazariyalari inson faoliyatining asosi sifatida uning ichki va tashqi omillar orqali rag‘batlantirilishini chuqur va tizimli o‘rganishga qaratilgan bo‘lib, ular boshqaruv, psixologiya va sosiologiya sohalarida muhim o‘rin tutadi, chunki insonlarning ish faoliyatiga bo‘lgan munosabati, mehnatga jalb qilinishi va uning natijadorligi aynan ushbu motivlar asosida shakllanadi, shu nuqtai nazardan olganda motivlashtirish nazariyalari turli davr va sharoitlarda turlicha ifodalanib, ularning umumiy maqsadi inson faoliyatining maqsadga muvofiq, samarali va barqaror bo‘lishini ta‘minlashdir, biroq nazariyotlarning har biri o‘ziga xos yondashuv va tushunchalarga ega bo‘lib, ularni batafsil tahlil qilish orqali boshqaruvchilarga va psixologlarga insonlarning mehnatdagi xulq-atvorini yanada to‘g‘ri anglash va samarali boshqarish imkoniyati yaratiladi.

Motivlashtirishning klassik nazariyalaridan biri hisoblangan Abraham Maslowning ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasi inson ehtiyojlarini besh bosqichda — fiziologik, xavfsizlik, ijtimoiy, hurmat va o‘zini o‘zi amalga oshirish ehtiyojlari shaklida tavsiflaydi va ularning qondirilish darajasi insonning motivatsiya darajasini belgilaydi, ya’ni pastki bosqichdagi ehtiyojlar qondirilganda, inson yuqoriroq bosqichdagi ehtiyojlarni qondirishga intiladi, bu nuqtai nazardan boshqaruvchilar uchun o‘z xodimlarining qaysi bosqichdagi ehtiyojlari ustuvor ekanligini aniqlash va ularga mos rag‘batlantirish vositalarini qo‘llash muhim bo‘ladi; masalan, yangi ishga kirgan xodim uchun xavfsizlik va barqaror ish o‘rni motivatsiya manbai bo‘lsa, uzoq yillik mutaxassis uchun o‘zini rivojlantirish va hurmat talab qilinadi, shuning uchun rahbar motivatsiya tizimini individual ehtiyojlarga moslashtirish orqali ish samaradorligini oshirishi mumkin.

Shuningdek, Clayton Alderfer tomonidan ishlab chiqilgan ERG nazariyasi, Maslowning nazariyasidan farqli ravishda, ehtiyojlarni uch toifaga bo‘lib, — Existencye (mavjudlik), Relatedness (munosabatlar), va Growth (o‘rish) — inson ehtiyojlari ko‘p qirrali va ularning bir vaqtning o‘zida amalga oshishi

mumkinligini ta'kidlaydi, bu esa boshqaruvda motivatsiya mexanizmlarini moslashuvchan va dinamik qilish zarurligini anglatadi; ayniqsa, zamonaviy ish bozorida insonlarning ehtiyojlari o'zgaruvchan bo'lib, ularni qondirish yo'llarini ham boshqaruvchilar doimiy ravishda qayta ko'rib chiqishi lozim, chunki bu nazariya inson motivatsiyasining qat'iy iyerarxik emas, balki murakkab va o'zaro bog'liq tizim ekanligini tushunishga yordam beradi.

Motivlashtirish nazariyalarining yana bir muhim vakili sifatida Frederick Herzbergning ikki faktorli nazariyasi qaraladi, u unda ishdagi qoniqish va norozilik omillari ikki xil tizim sifatida ajratilgan; Herzbergning fikricha, ishdagi norozilik asosan tashqi omillar — ish sharoiti, maosh, rahbarlik uslubi kabi faktorlardan kelib chiqsa, ishga qoniqish va haqiqiy motivatsiya ichki omillar — ishning mazmuni, mas'uliyat darajasi, o'z-o'zini namoyon qilish imkoniyatlari orqali shakllanadi, shu bois boshqaruvda faqat tashqi rag'batlantirish vositalariga tayanib qolmaslik, balki xodimlarning ish jarayonidagi qoniqishiga e'tibor berish va ularni ijtimoiy-iqtisodiy jihatdan qo'llab-quvvatlash zarurati yuzaga keladi; bu esa o'z navbatida motivatsiyaning murakkab tabiati va psixologik omillar rolini ochib beradi.

Motivlashtirish nazariyalarining yana bir asosiy yondashuvi — bu David McClellandning ehtiyojlar nazariyasi bo'lib, unda inson ehtiyojlari uch toifaga bo'linadi: yutuq (achievement), hokimiyat (power) va ijtimoiy yaqinlik (affiliation); bu nazariya boshqaruvchilarga xodimlarni ularning shaxsiy ehtiyojlariga qarab guruhlash va har bir guruhga mos keluvchi rag'batlantirish usullarini qo'llash imkonini beradi, masalan, yutuqqa intiluvchilar uchun raqobatbardosh sharoit yaratish, hokimiyatga intiluvchilar uchun yetakchilik imkoniyatlarini taqdim etish, ijtimoiy yaqinlikni istovchilar uchun esa jamoaviy muhit va hamkorlikni ta'minlash kabi, shu tariqa nazariya boshqaruv amaliyotida xodimlarning individual psixologik ehtiyojlarini hisobga olishga asos bo'ladi.

Bundan tashqari, Victor Vroomning kutish nazariyasi (Expectancy Theory) motivatsiyaning xodimlarning harakatlari natijasida kutayotgan mukofotlarga bo'lgan ishonchi orqali tushuntiradi; nazariyaga ko'ra, xodim harakat qilganda, uning

maqsadi o'z mehnatidan maksimal natija olish va shu orqali rag'batlantirilish ekanligini anglab, u o'z kuchini shu maqsadga yo'naltiradi, biroq bu faqatgina mukofotning haqiqiyliigi, xodimning mehnatga bo'lgan qobiliyati va kutilayotgan natijaning o'rtasidagi muvofiqlik mavjud bo'lganda yuzaga keladi, demak, boshqaruvchilarning vazifasi xodimlarning maqsadlarini aniq belgilash, mukofot tizimini shaffof qilish va har bir ishchi uchun maqbul rag'batlantirish mexanizmini yaratishdan iborat; bu nazariya ayniqsa motivatsiyaning kognitiv aspektlarini o'rganishga katta hissa qo'shgan.

Motivlashtirish nazariyalari doirasida Self-Determination Theory (Deci va Ryan) ichki va tashqi motivatsiya o'rtasidagi farqga urg'u beradi, bu nazariyaga ko'ra, insonlar o'z faoliyatida erkinlik, kompetentlik va ijtimoiy bog'liqlik ehtiyojlarini qondirish orqali samarali faoliyat yuritadi; ayni paytda tashqi motivatorlar (masalan, mukofotlar yoki jazolar) ichki motivatsiyani yo'qotishi yoki kamaytirishi mumkin, shuning uchun rahbarlar uchun asosiy vazifa — xodimlarning o'zini mustaqil his qilishi uchun imkoniyat yaratish, ularning o'z ishiga bo'lgan qiziqishini oshirish va mustahkam jamoaviy munosabatlarni shakllantirishdan iborat; bu nazariya zamonaviy tashkilotlarda ko'proq ijodiy va innovation faoliyatni rag'batlantirishga yo'naltirilgan.

Shu bilan birga, Equity Theory (Adolat nazariyasi) boshqaruvchilarga xodimlar o'rtasidagi nisbiy adolatni ta'minlash muhimligini ko'rsatadi, ya'ni xodimlar o'z mehnati va natijalarini boshqalar bilan solishtirib, agar adolat buzilganini sezsa, motivatsiyasi pasayadi; bu esa o'z navbatida tashkilot ichida norozilik, ishsizlik yoki ish unumdorligining kamayishiga olib keladi, shuning uchun rahbarlar motivatsiya tizimini yaratishda nafaqat individual balki guruh ichidagi ijtimoiy adolatni ta'minlashga ham alohida e'tibor berishi kerak; bu nazariya boshqaruv amaliyotida xodimlarning o'zaro munosabatlari va ijtimoiy psixologiyasini chuqur tushunishga xizmat qiladi.

Motivatsiya nazariyalari o'rtasida Reinforcyement Theory ham o'z o'rniga ega bo'lib, uning asosiy g'oyasi shundaki, inson xulq-atvori unga berilgan mukofot va jazolar orqali shakllanadi va boshqariladi, ya'ni samarali rag'batlantirish va

ijobiy mustahkamlash natijasida xodimlar ijobiy xulq-atvorni takrorlaydi, bu esa tashkilot ichida xulq qoidalarini va ish jarayonlarini boshqarishda muhim vosita hisoblanadi; biroq bu nazariyada xodimlarning ichki motivatsiyasi unchalik e'tiborga olinmaydi, shuning uchun uni qo'llashda psixologik jihatlar va shaxsiy ehtiyojlarni ham hisobga olish muhimdir, aks holda motivatsiya vaqtinchalik va yuzaki bo'lib qolishi mumkin.

Bundan tashqari, Goal Setting Theory (maqsad qo'yish nazariyasi) Edwin Locke tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, unda aniq va qiyin maqsadlar xodimlarni yanada ko'proq rag'batlantiradi, chunki ular maqsadga erishish uchun kuch sarflashga, o'z qobiliyatlarini namoyon qilishga intiladi, shu bilan birga maqsadlarning o'lchab bo'ladiganligi va vaqt chegaralarining belgilanishi samaradorlikni oshiradi; bu nazariya boshqaruvchilarga ish jarayonida aniq, o'lchovli va real maqsadlar qo'yish zarurligini anglatadi, shuningdek, xodimlar bilan ushbu maqsadlarni belgilash jarayonida ishtirok etish ularning motivatsiyasini yanada mustahkamlaydi.

Zamonaviy motivatsiya nazariyalari, xususan, Self-Efficacy Theory (Bandura) ham o'ziga xos ahamiyatga ega bo'lib, bunda shaxsning o'z imkoniyatlariga ishonchi, ya'ni o'zini o'zi boshqarish qobiliyati, muammolarni hal qilishdagi ishonch darajasi uning motivatsiyasini shakllantirishda muhim omil sifatida ko'riladi; boshqaruvchilarning vazifasi esa bu ishonchni oshirish uchun treninglar, qo'llab-quvvatlash va salbiy fikrlarni kamaytirish orqali ijobiy ish muhitini yaratishdir, chunki o'ziga ishonch yuqori bo'lgan xodimlar yangi vazifalarga ko'proq intilishadi va ularni muvaffaqiyatli bajaradi.

Shuningdek, Zimbardo va O'zining shaxsiy intilish nazariyasi ham inson motivatsiyasining murakkabligini ko'rsatadi, bunda shaxsiy qadriyatlar, ma'naviy intilishlar va jamiyatdagi rol motivatsiyani belgilovchi asosiy omillar sifatida ko'riladi; zamonaviy boshqaruv nazariyalarida bu yondashuvlar ijtimoiy mas'uliyat va korporativ madaniyatni rivojlantirishda muhim o'rin egallaydi.

Natijada, motivlashtirish nazariyalari inson faoliyatining turli jihatlarini har tomonlama yoritib berish orqali boshqaruv tizimlarida psixologik, ijtimoiy,

iqtisodiy va madaniy omillarni uyg'unlashtirishga xizmat qiladi, bu esa o'z navbatida tashkilotlarning raqobatbardoshligini oshirish va xodimlarning haqiqiy salohiyatini to'liq ochishga imkon beradi; shunday qilib, motivatsiya boshqaruv jarayonining ajralmas qismi sifatida, uning murakkab va ko'p qirrali tabiati e'tiborga olingan holda doimiy takomillashtirib borilishi zarur.

Motivlashtirish modellari va strategiyalari boshqaruv jarayonida insonlarning ishga bo'lgan qiziqishini, samaradorligini va tashkilot maqsadlariga erishish darajasini oshirish uchun murakkab psixologik, ijtimoiy va iqtisodiy omillarni o'zaro uyg'unlashtirishga qaratilgan tizimli yondashuv bo'lib, bu jarayonda har bir model inson ehtiyojlari, intilishlari, shuningdek tashqi muhit ta'sirini turlicha tahlil qilgani bois, boshqaruvchilarga xodimlarni rag'batlantirishda individual yondashuv va aniq strategiyalar ishlab chiqishda muhim nazariy asos bo'lib xizmat qiladi; ayniqsa, motivatsiyaning ichki va tashqi omillarini tahlil qiluvchi yondashuvlar (masalan, Herzbergning ikki faktorli modeli) ishchi faolligini rag'batlantirishda samaradorlikni oshirishga, xodimlarning o'z ishiga qoniqishini ta'minlashga hamda norozilik omillarini kamaytirishga yordam beradi, bu esa o'z navbatida mehnat unumdorligini oshirishda va kadrlar barqarorligini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi.

Bunga qo'shimcha ravishda, Vroomning kutish nazariyasi xodimlarning harakatlari natijasida olinadigan mukofotlar haqidagi kutishlari va ular o'rtasidagi bog'liqlikni o'rganib, boshqaruvchilarga motivatsiya mexanizmini individual ehtiyojlar va kutilgan natijalar nuqtai nazaridan shakllantirish imkonini beradi, bu esa xodimning o'z qobiliyatlariga bo'lgan ishonchi, kutilgan mukofotlarning ahamiyati va amalga oshirish imkoniyatlarini uyg'unlashtirish orqali samarali ish faoliyatini ta'minlaydi; shuningdek, Maslowning ehtiyojlar iyerarxiyasi modeli insonning ehtiyojlarini tartib bilan qondirishni taklif qilib, boshqaruvda moddiy va nomoddiy rag'batlantirish vositalarini birlashtirish zaruratini ko'rsatadi, chunki past bosqichdagi ehtiyojlar (fiziologik va xavfsizlik) qondirilmaganda, yuqori bosqichdagi ehtiyojlar — ijtimoiy aloqalar, o'zini qadrlash va o'zini amalga oshirish ehtiyojlari ta'sirchan bo'lmaydi, shu bois motivatsiya strategiyalarida

xodimlarning ehtiyojlari to'liq va bosqichma-bosqich qondirilishi uchun tizimli chora-tadbirlar ko'riladi.

Motivatsiyaning ijtimoiy adolatlilikka bog'liqligini ko'rsatadigan Adolat nazariyasi boshqaruvning muhim tamoyillaridan biri bo'lib, xodimlarning o'z mehnatiga nisbatan qabul qilgan natijalarini boshqalar bilan taqqoslash orqali motivatsiya darajasini aniqlaydi, agar bu taqqoslashda nohaqlik yoki tengsizlik mavjud bo'lsa, xodimlarda norozilik, ishdan qoniqmaslik va ish samaradorligining pasayishi kuzatiladi, shuning uchun boshqaruvchilar tashkilot ichida shaffoflikni ta'minlash, samarali kommunikatsiya tizimini yo'lga qo'yish hamda adolat tamoyillarini joriy etish orqali ijobiy ish muhitini yaratishlari lozim; shuningdek, xodimlar o'rtasida sog'lom raqobatni rag'batlantirish, ularning hissasi va yutuqlarini adolatli baholash strategiyasi tashkilotning umumiy samaradorligini oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Boshqa tomondan, Reinforcement Theory — rag'bat va jazolar orqali ishchi xatti-harakatlarini boshqarishga asoslangan nazariya, boshqaruvchilarga ijobiy xatti-harakatlarni mustahkamlash va nojo'ya harakatlarni kamaytirish imkonini beradi; biroq bu model ko'pincha qisqa muddatli natijalarga yo'naltirilganligi va ichki motivatsiyaning rivojlanishini chegaralashi sababli, innovation va ijodiy faoliyat talab qiladigan ish joylarida uni ehtiyotkorlik bilan qo'llash lozim; shuning uchun, zamonaviy strategiyalarda bu yondashuv boshqa ichki rag'batlantirish usullari bilan uyg'unlashtiriladi, bunda xodimning shaxsiy o'sishi, mustaqilligi va ishga bo'lgan qiziqishi hamda tashqi mukofotlar integratsiya qilinadi.⁸²

Shuningdek, Maqsad qo'yish nazariyasi xodimlarning ish faoliyatini aniq va qiyin, lekin erishish mumkin bo'lgan maqsadlar orqali rag'batlantirishga urg'u beradi; bu nazariyaga ko'ra, maqsadlarning o'ziga xosligi va aniqligi xodimlarni aniq yo'nalishga yo'naltirib, ularning ishga bo'lgan mas'uliyatini oshiradi, shu bilan birga, maqsadlarni belgilash jarayonida xodimlarning ishtirokini ta'minlash

⁸² Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

motivatsiyani kuchaytiradi va ish samaradorligini oshirishda muhim omil hisoblanadi; bu strategiya boshqaruvchilarga ish jarayonini rejalashtirish, natijalarni baholash va xodimlarning individual va jamoaviy muvaffaqiyatlarini rag‘batlantirish mexanizmlarini shakllantirish imkonini beradi, ayniqsa raqobatbardosh va dinamik bozor sharoitida faoliyat yurituvchi tashkilotlar uchun.

Zamonaviy motivatsiya modellari ichida alohida e’tibor qaratiladigan **Self-Determination Theory** esa xodimlarning ichki motivatsiyasini rivojlantirishga yo‘naltirilgan bo‘lib, ularning o‘z ishlarini boshqarish darajasini, kompetensiyalarini rivojlantirish va ijtimoiy aloqalarini mustahkamlashni ta’kidlaydi; bu nazariya shuni ko‘rsatadiki, xodimlarning ishga bo‘lgan qiziqishi va samaradorligi ularning mustaqillik darajasi va ichki qoniqishiga bog‘liq bo‘lib, tashqi rag‘batlantirish vositalari ichki motivatsiyani oshirishi yoki susaytirishi mumkin, shuning uchun boshqaruvchilarga xodimlarning erkinligini hurmat qilish, ularga qaror qabul qilishda imkoniyat yaratish va ijobiy ish muhitini tashkil etish vazifasi yuklatiladi; ayni paytda, ushbu yondashuv ijodkor va innovator xodimlarni rag‘batlantirishda, shuningdek, uzluksiz o‘qish va rivojlanish jarayonini qo‘llab-quvvatlashda keng qo‘llaniladi.

Bugungi kunda motivatsiya strategiyalari texnologik rivojlanish, raqamli vositalarning keng qo‘llanilishi bilan ham mustahkamlanmoqda, masalan, gamifikatsiya elementlari — ish jarayonlarini o‘yin shaklida tashkil qilish, onlayn platformalarda xodimlarning faolligini kuzatish va mukofotlash tizimlari, mobil ilovalar orqali motivatsiya ko‘rsatkichlarini o‘lchash, virtual jamoalar yaratish kabi innovation metodlar motivatsiyani oshirishda samarali vositalarga aylangan; bu strategiyalar ayniqsa yosh avlod xodimlari orasida keng tarqalgan bo‘lib, ular interaktiv va shaxsiylashtirilgan rag‘batlantirishni afzal ko‘radi, shuningdek, bunday texnologiyalar ishchilar orasida ijtimoiy aloqalarni rivojlantirish, uzviylik va ishtirokni kuchaytirishga xizmat qiladi.⁸³

⁸³ Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299

Nazorat savollari

1. Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasida pastroq darajadagi ehtiyojlar qondirilmagan bo'lsa, inson yuqori bosqichdagi ehtiyojlarga e'tibor bermaydi, deydi. Bu nazariya tashkilotlarda xodimlarni rag'batlantirishda qanday amaliy natijalar beradi?
2. D. Mak-Gregorning X va Y nazariyalari asosida boshqaruv uslublarining xodimlar faoliyatiga ta'siri qanday farq qiladi va bu nazariyalar zamonaviy tashkilotlarda qanday qo'llaniladi?
3. Vrumning kutilgan natijalar nazariyasining asosiy komponentlari qaysilar va ushbu nazariya tashkilotlarda rag'batlantirish tizimini qanday takomillashtirish imkonini beradi?
4. Herzbergning ikki faktor nazariyasiga ko'ra, motivatorlar va gigiyena faktorlarining o'rni va ular o'rtasidagi farq qanday, va bu nazariya motivatsiya tizimini shakllantirishda qanday ahamiyatga ega?
5. Deci va Ryanning o'z-o'zini belgilash nazariyasi motivatsiyaning ichki omillarini qanday tushuntiradi va ushbu nazariya zamonaviy tashkilotlarda xodimlarni rag'batlantirishda qanday foyda beradi?

TESTLAR

1. Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasida pastroq darajadagi ehtiyojlar qondirilmasa, inson nima qiladi?

- A) Yuqori darajadagi ehtiyojlarga e'tibor qaratmaydi
- B) Yuqori darajadagi ehtiyojlarga e'tibor beradi
- C) Faqat ijtimoiy ehtiyojlarni qondirishga harakat qiladi
- D) O'zini o'zi amalga oshirishga intiladi

2. D. Mak-Gregorning Y nazariyasida odamlar ishni qanday qabul qiladi?

- A) Ishni tabiiy va qoniqarli deb qabul qiladi

- B) Mehnatdan qochadi va doimiy nazoratga muhtoj
- C) Ishni zerikarli deb hisoblaydi
- D) Ishdan uzoqroq bo'lishga intiladi

3. Vrumning kutilgan natijalar nazariyasida qanday omillar mavjud?

- A) Valensiya, instrumentallik, kutilish
- B) Qiziqish, intilish, maqsad
- C) Ehtiyoj, qoniqish, rag'bat
- D) Faoliyat, natija, baholash

4. Herzbergning ikki faktor nazariyasida motivatorlar nima bilan bog'liq?

- A) Ishning mazmuni va o'sish imkoniyatlari bilan
- B) Ish haqi va boshqaruv uslubi bilan
- C) Ish joyining sharoiti bilan
- D) Tashqi rag'batlar bilan

5. Deci va Ryanning o'z-o'zini belgilash nazariyasiga ko'ra, shaxs motivatsiyasining asosiy ehtiyojlari qaysilar?

- A) Avtonomiya, kompetentlik, ijtimoiy aloqalar
- B) Fiziologik ehtiyojlar, xavfsizlik, hurmat
- C) Ish haqi, mukofot, jazolar
- D) Maqsad, intilish, kutilish

6. Motivatsiyaning ichki motivatsiyasi nima bilan bog'liq?

- A) Shaxsning o'z faoliyatidan oladigan qoniqishi va qiziqishi bilan
- B) Mukofotlar va bonuslar bilan
- C) Tanqid va jarimalar bilan
- D) Doimiy nazorat bilan

7. Locke va Lathamning maqsadlarni belgilash nazariyasida maqsadning qaysi xususiyati motivatsiya darajasiga ijobiy ta'sir qiladi?

- A) Aniq va qiyin bo'lishi
- B) Oson va erishish mumkin bo'lishi
- C) Umumiy va umumlashtirilgan bo'lishi
- D) Boshqalar tomonidan belgilanishi

8. Motivatsiya nazariyasining asosiy maqsadi nima?

- A) Insonning harakatga kelish sabablari va intilishlarini tushuntirish
- B) Faqat ish haqi va bonuslarni taqsimlash
- C) Doimiy nazorat qilish tizimini yaratish
- D) Ishchilarning shikoyatlarini yig'ish

9. Madaniyatlararo motivatsiyada qaysi omil muhim hisoblanadi?

- A) Madaniyat konteksti va ijtimoiy farqlar
- B) Faqat iqtisodiy rag'batlar
- C) Boshqaruv uslubi faqat bir xil bo'lishi
- D) Shaxsiy maqsadlar hisobga olinmasligi

10. Motivasion jarayonlarda qanday omillar o'zaro ta'sir qiladi?

- A) Ichki va tashqi omillar
- B) Faqat tashqi rag'batlar
- C) Faqat ichki istaklar
- D) Boshqalar tomonidan qo'yilgan talablar

GLOSSARY

1. Adolat tushunchasi — bu jamiyatda har bir insonning huquq va majburiyatlarini teng va haqqoniy tarzda ta'minlash, insonlarning bir-biriga nisbatan adolatli va xolis munosabatda bo'lishidir.
2. Agressiya — boshqalar yoki jamiyatga nisbatan zarar yetkazish, tajovuzkorlik ko'rsatish, hujum qilish yoki salbiy harakatlar qilish xatti-harakati.
3. Antipatiya — biror shaxs yoki guruhga nisbatan his qilinadigan salbiy, yoqimsiz va qoralovchi hissiyot.
4. Arbitr — nizolarni hal qilish uchun tomonlar tomonidan tanlangan mustaqil va adolatli shaxs, u mustaqil qaror qabul qilib, nizolarni hal qiladi.
5. Artefakt — inson tomonidan yaratilgan yoki inson faoliyati natijasida paydo bo'lgan moddiy obekt yoki narsa.
6. Asosiy atribut xatosi — odamlarning boshqalar xatti-harakatlarini tushuntirishda ularning ichki sifatleri yoki xususiyatlariga haddan tashqari urg'u berish, holat va tashqi omillarni esa e'tibordan chetda qoldirish xatosi
7. Atribut — biror ob'yekt yoki hodisaning xos va ajralmas xususiyati yoki belgisidir, uni boshqa ob'ektlardan farqlaydi.
8. Avtokratik rahbar — qarorlarni o'z hokimiyati ostida mustaqil va markazlashtirilgan tarzda qabul qiluvchi va boshqaruv usulini joriy etuvchi rahbar.
9. Axloq kodeksi — biror guruh, tashkilot yoki jamiyatda amal qiladigan axloqiy qoidalar va normalar to'plami.
10. Axloqiy dilemma — qaror qabul qilishda ikkita yoki undan ortiq axloqiy tamoyillar bir-biriga zid kelib, qaysi birini tanlash qiyin bo'lgan vaziyat.
11. Axloqiy va huquqiy yondashuv — jamiyat va shaxs munosabatlarida axloqiy qadriyatlar hamda qonun normalarini birgalikda hisobga oladigan nazariy va amaliy yondashuv.
12. Boshqaruv tahlili — tashkilot va uning faoliyatini baholash, boshqaruv jarayonlarini o'rganish va yaxshilashga qaratilgan ilmiy-uslubiy faoliyat.

13. Byurokratik nazorat — rasmiy qoidalarga va me'yorlarga asoslangan, tartibga solingan boshqaruv va nazorat shakli.

14. Byurokratik tashkilotlar — qat'iy iyerarxiya, qoidalarga qat'iy rioya qilish va rasmiy proseduralarga asoslangan boshqaruv tizimi bilan ajralib turadigan tashkilotlar.

15. Delegatsiya jarayoni — rahbar tomonidan vakolatlarni va mas'uliyatlarni pastroq darajadagi xodimlarga topshirish jarayoni.

16. Demokratik lider — qaror qabul qilishda jamoa a'zolarining fikrini hisobga oladigan va ularni boshqaruv jarayoniga jalb qiladigan rahbar.

17. Differensiatsiya strategiyasi — raqobatchilardan farq qilish uchun mahsulot yoki xizmatning o'ziga xos xususiyatlarini yaratishga qaratilgan strategiya.

18. Entropiya — tizimdagi tartibsizlik va noaniqlik darajasi, odatda energiya yoki axborot tizimlarida o'sish tendensiyasini bildiradi.

19. Etika — insonlarning axloqiy xatti-harakatlarini, qadriyatlarini o'rganadigan va ularni tartibga soladigan falsafiy fan.

20. Etnosentrizm — o'z millatini yoki etnik guruhini boshqalardan ustunroq deb hisoblash, ularning madaniy qadriyatlarini asosiy yoki ideal deb qabul qilish.

21. Fokus strategiyasi — bozorning kichik yoki aniqlangan segmentiga qaratilgan raqobat strategiyasi bo'lib, u orqali tashkilot o'z mahsulot yoki xizmatlarini ma'lum bir mijoz guruhiga moslashtiradi.

22. Gomeostaz — tizimning ichki muhitini barqaror saqlash, tashqi o'zgarishlarga qaramay o'z holatini muvozanatda ushlab turish qobiliyati.

23. Gorizontal aloqa — tashkilot ichida bir xil boshqaruv darajasidagi xodimlar yoki bo'limlar o'rtasida amalga oshiriladigan bevosita muloqot va axborot almashinuvi.

24. Guruh — o'xshash maqsad, manfaat yoki faoliyatga ega bo'lgan shaxslar jamlanmasi, ular o'zaro munosabatda bo'lib, ijtimoiy tizim hosil qiladi.

25. Hokimiyat — boshqalar ustidan o‘z xohish va qarorlarini amalga oshirish imkoniyatiga ega bo‘lgan ijtimoiy kuch yoki vakolat.

26. Ichki muhit — tashkilot yoki tizim ichida mavjud bo‘lgan omillar, shu jumladan xodimlar, resurslar, boshqaruv uslublari va ichki jarayonlar majmui.

27. Idrok — tashqi muhitdan kelayotgan ma’lumotlarni qabul qilish, tushunish va ongda shakllantirish jarayoni.

28. Idrokni tashkil etish — idrok jarayonida olinayotgan ma’lumotlarni tartibga solish, guruhlash va tartiblashtirish faoliyati.

29. Ijtimoiy maqom — shaxs yoki guruhning jamiyatdagi o‘rni, statusi va unga berilgan ijtimoiy baho.

30. Ijtimoiylashtirish — shaxsning jamiyat normalari, qadriyatlari va qoidalarini o‘zlashtirish jarayoni.

31. Individual xususiyatlar — har bir shaxsga xos bo‘lgan jismoniy, ruhiy va ijtimoiy xususiyatlarning to‘plami.

32. Individual yondashuv — har bir shaxsning o‘ziga xos ehtiyojlari, qobiliyatlari va xususiyatlariga moslashtirilgan munosabat yoki boshqaruv usuli.

33. Interaktiv guruh — faol muloqot va o‘zaro ta’sir asosida faoliyat yuritadigan guruh.

34. Moslashuvchan boshqaruv — tashqi va ichki o‘zgarishlarga tez va samarali javob beradigan boshqaruv uslubi.

35. Ishdan qoniqish — xodimning ish sharoitlari, vazifalari va natijalari bilan bog‘liq ijobiy hissiyotlari.

36. Ishga jalb qilish — xodimlarning ish faoliyatiga faollik va sodiqlik bilan qatnashishini ta’minlash jarayoni.

37. Karera — shaxsning mehnat faoliyati davomida erishgan kasbiy va ijtimoiy yutuqlari to‘plami.

38. Kompetensiya — ma’lum faoliyatni samarali bajarish uchun zarur bo‘lgan bilim, ko‘nikma va malakalar to‘plami.

39. Moslashish — shaxs yoki tizimning o‘zgarayotgan sharoitlarga muvofiq o‘z xatti-harakatini va qarorlarini o‘zgartirish qobiliyati.

40. Ko'ngilsizlik — kutilgan natijalar yoki istaklar bajarilmaganligi tufayli yuzaga keladigan salbiy hissiyot.

41. Konseptual ko'nikmalar — murakkab vaziyatlarni tushunish, umumlashtirish va samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan fikrlash qobiliyatlari.

42. Manfaatdor guruh (manfaatdor tomon) — tashkilot faoliyatidan bevosita yoki bilvosita ta'sirlangan va uning faoliyatiga qiziqish bildiradigan shaxslar yoki guruhlar.

43. Maqsad — tashkilot yoki shaxs tomonidan erishilishi rejalashtirilgan natija yoki vazifa.

44. Maqsadlar bo'yicha boshqarish — tashkilotning strategik va operativ maqsadlariga erishishga qaratilgan boshqaruv tizimi.

45. Mediator — tomonlar o'rtasidagi nizoni hal qilishda vositachi vazifasini bajaradigan mustaqil shaxs.

46. Menejment — tashkilotni samarali boshqarish uchun rejalashtirish, tashkil etish, rahbarlik qilish va nazorat qilish faoliyatlari majmui.

47. Mentalitet — jamiyat yoki guruhning dunyoqarashi, qadriyatlari va odatlari to'plami.

48. Mojaro — shaxslar yoki guruhlar o'rtasida manfaatlar to'qnashuvi yoki qarama-qarshilik holati.

49. Multikulturalizatsiya — turli madaniyat va etnik guruhlarining birgalikda yashashi va o'zaro hurmat asosida rivojlanishi jarayoni.

50. Muvozanat — tizim yoki jarayonning barqaror holati, uning tarkibiy qismlari o'rtasidagi nisbatan tenglik.

51. Normalar — jamiyat yoki guruh tomonidan qabul qilingan, xatti-harakatlarni tartibga soluvchi me'yor va qoidalar.

52. Noverbal konversatsiya- so'zsiz ifodalanuvchi muloqot shakli bo'lib, tana harakati, mimika, ko'z qarashi, ohang va tana tili orqali axborot uzatiladi.

53. Organik tuzilish – o‘zgaruvchan tashqi muhitga moslasha oladigan, kam rasmiylashtirilgan, moslashuvchan va gorizontal aloqalarga asoslangan tashkilot tuzilmasi.

54. O‘rnatish – shaxsning obekt yoki vaziyatga nisbatan shakllangan barqaror ruhiy holati yoki munosabati.

55. O‘zgarishlarga qarshilik – shaxs yoki guruhning mavjud holatni saqlab qolish istagi bilan yangilik va o‘zgarishlarni rad etishga moyilligi.

56. O‘zgartirish agenti – tashkilotda yoki jamiyatda o‘zgarishlarni tashabbus qiluvchi va ularni amalga oshiruvchi shaxs yoki guruh.

57. Quvvat (energiyalik salohiyat) – shaxsning aqliy yoki jismoniy faoliyatga bo‘lgan tayyorligi, kuch va salohiyat darajasi.

58. Rahbar – guruh yoki tashkilotda boshqaruv funksiyalarini bajaruvchi, yo‘l-yo‘riq beruvchi va qaror qabul qiluvchi shaxs

59. Reinjiniring (qayta tashkil etish) – tashkilot ichki jarayonlarini tubdan qayta ko‘rib chiqish va samaradorlikni oshirish uchun yangilash jarayoni.

60. Rol – shaxsdan muayyan ijtimoiy maqomga muvofiq kutilgan xatti-harakatlar majmuasi.

61. San‘at – insonning estetik ifoda orqali his-tuyg‘ular, fikrlar va qarashlarini ijodiy ifodalovchi faoliyati.

62. Sezgi – tashqi muhitdagi obektlar va hodisalarni sezgi organlari orqali qabul qilish jarayoni.

63. Shaxsiy qadriyatlar – shaxs uchun muhim bo‘lgan, xatti-harakatlarini yo‘naltiruvchi ichki me‘yor va tamoyillar.

64. Shaxsiyat. – shaxsning psixologik xususiyatlari, ijtimoiy tajribasi, qadriyatlari va shaxsiy xatti-harakatlarining yagona tizimi.

65. Shior – qisqa, lo‘nda, ko‘pchilikni ruhlantirish yoki yo‘naltirish uchun ishlatiladigan ibora yoki fikr.

66. Sifatlar – shaxsning individual, barqaror psixologik va axloqiy belgilaridir (masalan, halollik, jur‘at, mehribonlik).

67. Sosiometriya – kichik guruhlardagi ijtimoiy munosabatlar va o‘zaro tanlashlarni aniqlovchi ilmiy tadqiqot usuli.

68. Stereotip – odamlar yoki guruhlar haqidagi umumlashtirilgan, oddiylashtirilgan va ko‘pincha noto‘g‘ri ijtimoiy tasavvur.

69. Stress – tashqi yoki ichki bosimlar ta’sirida organizmda yuzaga keladigan psixofiziologik taranglik holati.

70. Strukturaviy stress– tashkilot ichidagi rasmiy tuzilma, rollar, vazifalar yoki maqsadlar o‘rtasidagi nomuvofiqlikdan kelib chiqadigan zo‘riqish.

71. Stressni boshqarish – stress holatlarini aniqlash, kamaytirish yoki ularga moslashish uchun qo‘llaniladigan strategiya va texnikalar yig‘indisi.

72. Shaxs darajasida – biror jarayon yoki holatning individual, ya’ni alohida shaxs kontekstida tahlil qilinishi.

73. Tadqiqot – ilmiy maqsadlar yo‘lida ma’lumot yig‘ish, tahlil qilish va natijalarga asoslangan xulosalar chiqarish jarayoni.

74. Ta’limni tashkil etish – ta’lim jarayonini rejalashtirish, resurslarni taqsimlash, dars uslublarini tanlash va samaradorligini ta’minlash.

75. Tarbiya – yosh avlodga ijtimoiy qadriyatlar, axloqiy normalar, madaniyat va xulq-atvor qoidalarini shakllantirish jarayoni.

76. Tashkiliy rivojlanish – tashkilotning samaradorligini oshirish maqsadida rejalashtirilgan, tizimli o‘zgarishlar kiritish jarayoni.

77. Tashkilotga sodiqlik – xodimning o‘z tashkilotiga nisbatan sadoqat, ishonch va uzoq muddatli bog‘lanish istagi.

78. Tashkilotning hayot aylanishi – tashkilot rivojlanishining bosqichlari: tashkil etilish, o‘sish, yetuklik, pasayish va tugash bosqichlarini ifodalaydi.

79. Tashkilotning ishonchi – tashkilot xodimlari va tashqi tomonlar tomonidan uning halolligi, barqarorligi va ishonchliligi haqidagi bahosi.

80. Tashkilotning obro‘si – jamoatchilik tomonidan tashkilotga berilgan ijobiy yoki salbiy ijtimoiy baho.

81. Tashkilotning samaradorligi – tashkilotning belgilangan maqsadlarga qancha samarali va resurslarni tejab erishganligini ko‘rsatuvchi mezon.

82. Tashkilotning tashqi muhiti – tashkilotga ta'sir qiluvchi tashqi omillar (bozor, qonunchilik, texnologiyalar, raqobatchilar, mijozlar va boshqalar).

83. Tinglash qobiliyatlari – boshqalarni faol va to'g'ri tinglash, ularni tushunish va munosib javob qaytarish qobiliyati.

84. Utilitar yondashuv – axloqiy qarorlar qabul qilishda eng ko'p inson uchun eng katta foyda keltiradigan (foydachilik asosida) harakatni tanlash prinsipiga asoslangan yondashuv.

85. Venture jamoasi – innovasion va tavakkalchil loyihalar ustida ishlovchi, turli sohalardan mutaxassislar jamlangan, yuqori darajada mustaqil va moslashuvchan ishchi guruh.

86. Vertikal guruh – tashkilot ichida iyerarxik tuzilmaga asoslangan, boshqaruv darajalari bo'yicha tuzilgan guruh; unda rahbar va unga bo'ysunuvchilar mavjud bo'ladi.

87. Xarakter xususiyatlari – shaxsning barqaror psixologik jihatlari bo'lib, uning xatti-harakatlari, muomala uslubi va qarorlar qabul qilishiga ta'sir qiladi (masalan, qat'iyatlilik, halollik, sabot).

88. Xarizmatik lider – o'ziga xos shaxsiy jozibasi, ta'sirchanligi va odamlarni ilhomlantirish qobiliyati bilan ajralib turuvchi rahbar.

89. Xatarlarni boshqarish – ehtimoliy salbiy hodisalarni oldindan aniqlab, ularning salbiy ta'sirini kamaytirish yoki oldini olish bo'yicha strategik faoliyat.

90. Yetakchilik – boshqa odamlarni maqsad sari yo'naltirish, ilhomlantirish va ularga ta'sir o'tkazish qobiliyati yoki jarayoni.

91. Yopiq tizim – boshqa odamlarni maqsad sari yo'naltirish, ilhomlantirish va ularga ta'sir o'tkazish qobiliyati yoki jarayoni.

92. Yordamchi – asosiy faoliyatni bajaruvchi shaxs yoki guruhga yordam beruvchi, qo'llab-quvvatlovchi shaxs yoki resurs.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Yo‘ldoshev N.Q., Abdullayeva R.M. Tashkiliy xulq. O‘quv qo‘llanma. – T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2021 – 332 b.
2. Yo‘ldoshev N.Q., Boltaboev M.R., Toshxodjaev M.M. Tashkiliy xulq. / darslik. -T.: TDIU, 2017. -358 b.
3. Yulchiev R. Tashkiliy tarbiya: qo‘llanma. -T.: Tafakkur bo‘stoni, 2012. - 335b.
4. Nazarov.M. “Boshqaruv xulqi”. O‘quv qo‘llanma. -T.: TDIU, 2010.- 228 b.
5. Yo‘ldoshev N.Q., Nabokov V.I / darslik. Menejment nazariyasi. Toshkent.: 2013. -358 b.
6. SHarifxodjaev M. Menejment. Darslik. -T.: O‘qituvchi, 2002. -464 b.
7. Экономическая теория.: Учебник. /И.К.Станковская, И.А.Стрелец. 3-е изд., испр. -М.: «Эксмо», 2009. – 448 с.
8. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
9. Friedman, M., & Savage, L. J. (1948). The Utility Analysis of Choices Involving Risk. *Journal of Political Economy*, 56(4), 279-304.
10. Akerlof, G. A., & Shiller, R. J. (2009). *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*. Princeton University Press.
11. Gintis, H., Bowles, S., Boyd, R., & Fehr, E. (2005). *Moral Sentiments and Material Interests: The Foundations of Cooperation in Economic Life*. MIT Press.
12. Sen, A. (1977). *Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory*. *Philosophy & Public Affairs*, 6(4), 317–344.
13. Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. W. W. Norton & Company

14. Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2005). *Identity and the Economics of Organizations*. Journal of Economic Perspectives, 19(1), 9–32.
15. Chandler, A. D. Jr. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press. 239-p.
16. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers-2020. 340-p.
17. Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.
18. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row, New York.
19. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
20. Kurt Lewin. “Main identities of psychology of behavior”. Harvard university-2022.
21. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
22. Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press.
23. Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (3rd ed.). Oxford University Press.
24. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.
25. Edmondson, A.C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley, 2018.
26. Hackman, J.R., Wageman, R. "A Theory of Team Coaching." *Academy of Management Review*, 2005, Vol. 30, No. 2, pp. 269-287.
27. Giovanni P. Lioresso. Handerso Lichoirno. “Behavioral economy”. John Hopkins-2022. 120-p.

28. Thomas, D. C., & Inkson, K. (2017). *Cultural Intelligence: Surviving and Thriving in the Global Village* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
29. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.
30. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
31. Ashcraft, K. L. (2007). Surveillance and emotional labor in the call center. *Organization Studies*, 28(2), 185–205.
32. Bolton, S. C., & Boyd, C. (2003). Trolley dolly or emotional labourer? Working in airline cabin crew. *Work, Employment and Society*, 17(2), 289–308.
33. Hochschild, A. R. (2012). *The Outsourced Self: What Happens When We Pay Others to Live Our Lives for Us*. New York: Metropolitan Books.
34. Warhurst, C., & Nickson, D. (2007). Employee experience of aesthetic labor in retail and hospitality. *Work, Employment and Society*, 21(1), 103–120.
35. Ashforth, Blake E., and Glen E. Kreiner. "How Can You Do It?": Dirty Work and the Challenge of Constructing a Positive Identity." *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 3, 1999, pp. 413–434.
36. Lazarus, Richard S. *Emotion and Adaptation*. Oxford University Press, 1991
37. Grandey, Alicia A. "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor." *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, no. 1, 2000, pp. 95–110.
38. Zapf, Dieter. "Emotion Work and Psychological Well-being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations." *Human Resource Management Review*, vol. 15, no. 2, 2005, pp. 139–154.
39. Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The Expression of Emotion in Organizational Life. *Research in Organizational Behavior*, 11, 1–42.

40. Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The Dimensionality and Consequences of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339–357.
41. Erickson, R. J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
42. Zapf, D. (2002). Emotion Work and Psychological Well-being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237–268.
43. Piderit, S. K. (2000). *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change*. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
44. Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2011). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (3rd ed.). Jossey-Bass.
45. Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
46. De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates
47. Thomas, K. W. (1992). *Conflict and Conflict Management*. In Dunnette & Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
48. Devos, G., Buelens, M., & Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607–630
49. van Dijk, R., & van Dick, R. (2009). Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities.
50. Turgut, S., Michel, A., Rothenhöfer, L., & Sonntag, K. (2016). Dispositional resistance to change and emotional exhaustion: Moderating effects at

the work-unit level. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 735–750.

51. Keyton, J. (2017). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. Sage Publications.

52. Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (1999). *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. Penguin.

53. Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press.

54. Shermatov G'.G'. Korporativ madaniyat. /darslik. Toshkent.: "Fan ziyosi" nashriyiti. 2025. -338 b.

55. Hayitov O.E. Psixologik iqtisod: O'quv qo'llanma / prof. M.Karimova tahriri ostida. – T.: TDIU, 2006. – 130 b.

MUNDARIJA:

	KIRISH.....	3
I BOB	TASHKILIY XULQGA KIRISH	
1.1	Insonning tashkilotdagi xulqi nazariyasi. A.Maslouning ehtiyojlar nazariyasi.....	7
1.2	Tashkiliy xulq tushunchasining mazmuni.....	15
1.3	Xulq inson faoliyatining shakli sifatida.....	20
	Nazorat savollari.....	23
	Test.....	23
II BOB	ZAMONAVIY ZAMON TASHKILOTI	
2.1	Sanoat va unda ishlaydigan odamlarning o‘zaro bog‘liq tarixi.....	26
2.2	Sanoat inqilobidan so‘ng zamonaviy tashkilot evolusiyasi...	33
	Nazorat savollari.....	38
	Test.....	38
III BOB	INSON VA TASHKILOT	
3.1	Insonning tashkilotga kirishi. Insonning tashkilotda o‘zini tutishini o‘rganish.....	42
3.2	Inson va tashkilot o‘rtasidagi o‘zaro munosabatning mohiyati va xususiyati.....	47
3.3	Insonni tashkilotga moslashtirish. Insonning tashkilot bilan o‘zaro munosabatda xulqiy o‘zgarishlar.....	54
	Nazorat savollari.....	58
	Test.....	59
IV BOB	INSONNING TASHKILOTDA O‘ZINI QANDAY TUTISHINI O‘RGANISH	
4.1	Inson harakatlari uchun to‘lov. To‘lov turlari.....	62

4.2	Shaxs va tashkilot o'rtasidagi o'zaro munosabatlarning mohiyati va xususiyatlari.....	68
4.3	Insonning tashkilot bilan o'zaro munosabatlaridagi xatti-harakatlarning o'zgarishi. Insonning tashkilotga ta'siri.....	73
	Nazorat savollari.....	79
	Test.....	79
V BOB	TURLI MAMLAKATLAR TASHKILOTLARIDA TASHKILIY AXLOQ	
5.1	Turli mamlakatlar tashkilotlarida tashkiliy axloqning xususiyatlari.....	82
5.2	Tashkilotlarda axloqning shakllanishi.....	90
5.3	Zamonaviy tashkilotlarda madaniyatlararo munosabatlar...	95
	Nazorat savollari.....	99
	Test.....	100
VI BOB	GENDER TASHKILOTLARI	
6.1	Erkak yoki ayol bo'lishda ish va martaba imkoniyatlari.....	103
6.2	Jins va jins o'rtasidagi tashkiliy farq.....	107
6.3	Genderning kasbiy segregatsiya bilan bog'liqligi.....	110
	Nazorat savollari.....	115
	Test.....	115
VII BOB	HISSIY TASHKILOTLAR	
7.1	Emosional mehnat tushunchasi va uni bajarish uchun ish hajmi.....	118
7.2	Hissiyotlarni boshqarish.....	127
7.3	Hissiy mehnatning bajarilishini shartli nuqtai nazardan baholash.....	135
	Nazorat savollari.....	141
	Test.....	142

VIII BOB	TASHKILIY AXLOQNING MILLIY XUSUSIYATLARI	
8.1	Milliy va mintaqaviy tashkiliy madaniyatlarni ajratish.....	145
8.2	G‘arbiy Yevropa tashkilotlaridagi tashkiliy ahloq. Tashkiliy axloqning Amerika hamda Osiyo modeli.....	150
8.3	Turli tashkiliy madaniyatlar vakillari aloqalaridagi muammolar.....	157
	Nazorat savollari.....	160
	Test.....	160
IX BOB	TASHKILIY VA INNOVASION O‘ZGARISHLAR SHAROITIDA TASHKILIY XULQ	
9.1	Tashkiliy va innovasion o‘zgartirishlar tushunchasi.....	168
9.2	Tashkilotlardagi o‘zgartirishlarni boshqarish masalalari. O‘zgartirishlarga qarshiliklar va ularni bartaraf etish.....	170
9.3	O‘zgartirishlarga tashkiliy qarshilikning asosiy manbalari. Tashkiliy o‘zgartirishlarning modellari.....	178
	Nazorat savollari.....	186
	Test.....	186
X BOB	TASHKILIY O‘ZGARTIRISHLARNI O‘TKAZISH USULLARI	
10.1	Tashkiliy o‘zgartirishlarni o‘tkazish usullari. O‘zgartirishlarga qarshiliklar va ularni bartaraf etish.....	189
10.2	Tashkiliy o‘zgarishlar natijasidagi nizolar va ularni bartaraf etish.....	196
	Nazorat savollari.....	200
	Test.....	200

XI BOB	TASHKILIY O‘ZGARISHLARNI AMALGA OSHIRISH USULLARI	
11.1	O‘zgarishlarga qarshilik va ularni yo‘q qilish. Ba’zi odamlarning o‘zgarishlarga qarshiligi.....	203
11.2	Mavhum odamlardan qo‘rqish. O‘zgarishlarga tashkiliy qarshilik ko‘rsatishning asosiy manbalari.....	212
11.3	Tashkiliy o‘zgarishlar modellari. Tashkiliy o‘zgarishlarga qarshilik guruhlar.....	218
	Nazorat savollari.....	223
	Test.....	224
XII BOB	TASHKILOTDAGI MULOQOT ODOBI	
12.1	Tashkiliy muloqotlar. Tashkiliy kommunikatsiyalar.....	227
12.2	Noverbal kommunikatsiyalar. Kommunikatsiya yo‘lidagi to‘siqlar.....	234
12.3	Tashkilot xodimlarining o‘zaro harakatlari. Ish yuzasidan muzokaralar (suhbatlar)ning asosiy qoidalari.....	242
	Nazorat savollari.....	251
	Test.....	251
XIII BOB	JAMOLAR VA JAMOAVIY ISH	
13.1	Mehnat jamoasi (guruhi) tushunchasi, ko‘rinishlari.....	254
13.2	Komandani shakllantirish va rivojlantirish bosqichlari. Zamonaviy korxonadagi tashkiliy madaniyat.....	259
13.3	Tashkilotdagi ijtimoiy-ruhiy muhit. Tashkilot xodimlarining boshqaruvdagi ishtiroki.....	262
	Nazorat savollari.....	268
	Test.....	268

XIV BOB	YETAKCHILIKNING DOIMIIY ROMANTIKASI	
14.1	Liderlikning dolzarbligi. Liderlikning tashkiliy maftunkorlik jihatida.....	272
14.2	Liderning yetakchilik xulqi.....	278
14.3	Liderning boshqaruv uslubi va imiji. Liderning ishdagi xulqi	284
14.4	Liderlarning etiket qoidalari	294
	Nazorat savollari.....	298
	Test.....	298
XV BOB	TASHKILIIY XULQNING MOTIVASION ASOSLARI	
15.1	Motivatsiya tushunchasi va jarayoni.....	301
15.2	Ehtiyojlar nazariyalari. Motivlashtirish vositasida boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari.....	308
	Motivlashtirish nazariyalari. Motivlashtirish modellari va strategiyalari.....	317
15.3	Nazorat savollari.....	324
	Test.....	324
	GLOSSARY.....	327
	FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR.....	334

SHERMATOV G‘OFURJON G‘ULAMOVICH

TASHKILIY XULQ

O‘zbekiston respublikasi oliy ta’lim, fan va
innovatsiyalar vazirligi tomonidan
darslik sifatida tavsiya qilingan

Muharir: Ilxomjon Xalilov
Musahhih: Nodira Jumabayeva

Bichimi: 60x84 1/16. Hajmi: 21,5 bosma taboq.
Ofest usulida bosildi. Buyurtma – 111
Adadi: 300 nusxa. Bahosi kelishilgan narxda.

**Fan ziyosi nashriyoti. Toshkent shahar,
Shayxontovur tumani Navoiy ko‘chasi 30 uy.
Tasdiqnoma raqami 3918.**

“FAZILAT ORGTEx SERVIS”

hususiy korxonasi bosmaxonasida chop etildi.
Manzil; Namangan sh. I.Karimov ko‘chasi 2a
Tel: (+998) 91-363-86-87, (+998) 97-256-87-86

