

III BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENTDA MADANIYAT

- 3.1. Madaniyatlarning turli nazariyalari va ularga yondashuvlar.
- 3.2. Ishchan madaniyat tasnifi. R.Lis tasnifi.
- 3.3. Ma'lumotlarni qayta ishlash borasida ishchan madaniyatlar tasnifi.
G.Xofstede tadqiqotlari. F.Trompenaars nazariyasi.

3.1. Madaniyatlarning turli nazariyasi va ularga yondashuvlar

Bozor iqtisodiyoti sharoitida bizga eng yaxshi jihatlarini o'zida mujassam etgan holda o'z imidjini yaratishga intiladigan ilg'or jamoa rahbar (lider)i kerak. Rahbar (lider) shaxsi va uning imidji xususida fikr yuritmoqchi ekanmiz, aynan rahbar shaxsi, uning muvaffaqiyatli boshqaruv faoliyati uchun xos va zarur xislatlar haqida to'xtalsak. Rahbar (lider) - bu oddiy unvon emas, bu iste'doddir. Rahbar -lider bozor sharoitida yangilik yaratuvchi, ijodkor va insoniy omillarni e'tiborga oluvchi kuchli psixolog bo'lishi kerak. Psixologlar, shaxs - bu o'zining bilimi, hissiyoti va munosabati orqali tashqi olamni o'zgartira oluvchi subyekt, insondir, deb baho berishadi. Agarda ushbu ta'rifga e'tibor beradigan bo'lsak, ta'rifda shaxsga xos uch jihat sanab o'tiladi: bilish, hissiyot, munosabat. Shu uch guruhga kiruvchi xislatlar yagona maqsadga, ya'ni tashqi olamni insonning o'z ehtiyojiga binoan o'zgartirishga qaratilgan. V.S. Komarovskiyning fikricha, «Rahbarning aholi bilan o'zaro hamkorlik jarayonlarida imij ko'plab turli xildagi vazifalarni bajaradi, eng avvalo, imij hodisani bo'rttirib ko'rsatadi, uni boshqalardan farqini yaratadi yoki aksincha, shaxsni biror-bir guruhga mansub bo'lmasa-da, o'sha guruh bilan qiyoslash imkonini beradi»¹³.

¹³ Taraxtiyeva G. Innovatsion menejment. "Fan va texnologiyalar markazi" . 2013 y.,125 b.

Kishilarni boshqarar ekan, rahbar jamoaning yakuniy maqsadini ko'ra biladi va uni shu maqsad sari yo'naltiradi. Rahbar ishning mohiyatiga tushungan va uni chuqur o'rgangan holda mutaxassislar faoliyatini mohirona birlashtirish va yo'naltirishi kerak. Ishlab chiqarishni boshqarish uslubi boshqaruv apparati, barcha rahbar va mutaxassislarning katta va murakkab faoliyatini aks ettiradi. Boshqaruv uslubi - bu ma'lum bir rahbarning boshqaruv jarayonida qo'llovchi o'ziga xos va o'zgarmas usul va harakatlari yig'indisidir. Boshqaruvning har bir vazifasi o'ziga xos xususiyatlarga ega va shu sababli unga mos usullarni talab etadi. Zamonaviy uslub jamoaning har bir a'zosi oldiga katta talab qo'yadi va shu bilan birga, o'z-o'zidan mamnun bo'lish, ma'muriyatchilik, rasmiyatchilikni inkor qiladi. Uslub ijtimoiy rivojlanish qonunlarini, ishlab chiqarishni boshqarish tamoyil va usullarini bilishi asosida shakllanadi va boshqaruv malakasi yig'indisi kishilarni tashkil etish ko'nikmasi, shuningdek, shaxsiy tartiblilik bilan xarakterlanadi. Va nihoyat, uslub boshqaruv xodimlarining ruhiy va psixologik xususiyatlari, kuchli iroda, qat'iylik, va qo'rqqmaslik, boshqa kishilar faoliyatini yo'naltira olish kabilarni qamrab oladi. Bundan tashqari, lider tasavvur etish, aniq fikr yuritish, qayishqoqlik, ilmiy fikrni tushuna olish va yetkaza olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Rahbar-lider menejment, iqtisodiyot va moliya, huquq, sotsiologiya va pedagogika asoslarini bilishi lozim. Boshqaruvni tashkil etish bilan shug'ullanuvchi, avvalo, o'z-o'zini tarbiyalay olishi, o'zini boshqara olishi zarur. Buning uchun u doimo va muntazam o'zini-o'zi tarbiyalashi kerak. Bozor sharoitida ishlovchi rahbar va mutaxassislar oldiga qat'iy talablar qo'yiladi. Ular yuqori ishbilarmonlik va axloqiy sifatlarga, tadbirkor bo'lishi, ahil jamoa tashkil etish va mehnat jamoasi bilan davlat manfaatlari kelishini ta'minlay olishlari kerak. Zamonaviy rahbarlar yuqori malakaga ega bo'lishi, istiqbolni ko'ra olishi va samarali xo'jalik yuritishga imkon yaratuvchi iqtisodiy fikr yuritish, shaxsiy intizomga ega bo'lish, topshirilgan vazifaga javobgarlik hissi bilan yondashish, g'oyalarni to'plash, chiqishimli va ishbilarmon bo'lishi kerak. Rahbar doimo xotirjam va o'ziga ishongan

bo'lishi, tashabbuskorlik ko'rsatish, tavakkalchi bo'lishi kerak. Shuni ta'kidlab o'tish kerakki, lider ishlab chiqarishni boshqarish amaliyotiga bozorga doir uslublar izchil va tizimli tarzda singdirilishi, eskicha qarorlar qabul qilish usullarini chiqarib tashlash zarur, shuning uchun hozirgi kunda ishlab chiqarishga ilgaridagidan ilmiyroq, mohir boshqaruvchilar — rahbarlar va menejerlar kerak. Hozirgi paytda bu nuqtai nazarga qo'shilmaydigan korxonani topish qiyin. Lekin buni amalga oshirish uchun rahbarlar ishini yangi ma'no va mazmun bilan boyitish kerak. Rahbar ishini qayta baholash, uning ishidagi samara bermaydigan, nomigagina bajariladigan barcha ishlarni qat'iy ravishda qayta baholash zarur. Rahbar o'ziga kerakli fikrlarni jamlab, xotirada saqlashi kerak. Mutaxassislarning fikricha, 99 foiz ilg'or g'oyalar kishilar bilan muloqotda yuzaga kelsa, 1 foiz g'oyalar kishilarni eshita bilishiga qarab yuzaga keladi. Buning uchun muloqot olib borishni bilish, o'rganish, shaxsiy g'arazlarni unutish, g'oyalarni tartibga solish, eng asosiysi doimo izlanishda bo'lish kerak. Aks holda, u o'z ijobiy imidjini yaratishi qiyin kechadi. Shu bilan birga, rahbar bozor sharoitida o'z haq-huquqlaridan to'la foydalanishi va zarur hollarda quyidagilarni amalga oshirish kerak: samarasiz ishlaydigan xodimlardan voz kechish, o'z xodimlaridan zaruriy natijalarni talab qilish, fikrlash qobiliyatiga ega bo'lganlarni yangi g'oyalarga yo'naltirish va qo'llab-quvvatlash, ko'rsatmalarni o'z vaqtida bajarmaydigan xodimlarni ogohlantirish va ularga buyruq berish. Bozor iqtisodiyoti sharoitida har bir xodimning shaxsiy imkoniyatlari beqiyos darajada kengayadi. Ayniqsa, jamoa va shaxsiy mulkka egalik va xo'jayinlik histuyg'usi mehnatda eng muhim foydali omil bo'lib xizmat qiladi. Inson yakka holda, shaxslararo munosabatlar doirasida hamda ibrat namunasi sifatida namoyon bo'ladiki, bu uch jihatning birligi uni shaxs maqomiga ko'taradi. Ana shu jihatlar shaxsning obro'-e'tiborini ham ifodalaydi va o'z imidjini shakllantirishga undaydi. Imij kishilarning o'zaro munosabatlari tizimida tarkib topadi. Imij guruhning rivojlanish darajasiga bog'liq bo'lib, u ba'zi jamoalarda qattiqqo'llik, kuchlining huquqi tan olinishi, ya'ni «hokimiyat obro'-e'tibori sifatida namoyon bo'lsa, yuksak

darajada uyushgan jamoalarda «obro'-e'tiborli hokimiyat» tarzida yuzaga chiqadi. Bunda shaxsiy xususiyatlar jamoaga xos, jamoa xususiyatlari shaxsga xos tarzda ko'zga tashlanib, shaxs va jamoa imidji bir-biri bilan uyg'unlashib ketadi. Psixologlar mehnat jamoalari rivojlanishida to'rt bosqichni ajratib ko'rsatadilar:

1. Uyushish-jipslashish bosqichi. Uyushish-jipslashish hamkorlikda faoliyat qilish zaruriyatidan kelib chiqib, a'zolarning malakasi, qobiliyati qiziqishlaridan bir joyga jamlanishidir. Shaxsiy ehtiyojlarni qondirishdagi faoliyat kishilarni jipslashtiradi. Rahbar mehnati jarayonida kishilarning bilimi, kasbi, malakasi, yoshini hisobga olib, ularni bir jamoaga to'playdi. Bunda rahbarning tashkilotchilik qobiliyati namoyon bo'ladi.

2. Jamoaning tarkib topish bosqichi. Rahbar jamoa har bir a'zosining mehnatga munosabatini aniqlashga kirishadi. Kimki faoliyatning ijtimoiy ahamiyatini chuqur anglasa, o'zining bor kuchi, ijodkorligini ishga safarbar etadi. Rahbar ularning o'rnini almashtirish, mehnatga munosabatini o'zgartirish, o'z ishiga qiziqish, tashabbus ko'rsatishga undash orqali jamoa faolligini ta'minlaydi. Rahbar bu ishlarni qo'l ostidagilar faoliyatini kuzatish, nazorat qilish, baholash, mehnat natijalarini qiyoslab ko'rish bilan birga olib boradi.

3. Har bir a'zoning jamoaga moslashish bosqichi. Xodimlarning shaxsiy qiziqishlari va ehtiyojlari jamoa faoliyati bilan chirmashib, moslashib ketadi. Sof axloqiy-ruhiy muhit yaratilgan mehnat jamoasida faollik, kasbga qiziquvchilik barqaror tus oladi. Shaxsda kelajakka umid paydo bo'ladi, maqsad va ehtiyojlarini qondirishga intilish, mehnatsevarlik kuchayadi. Hamkorlikdagi mehnatdan zavq olish shaxslararo munosabatlarni yaxshilaydi.

4. Insoniy qadriyatlarga erishish bosqichi. Bu bosqichda jamoaning histuyg'ulari bir maqsad yo'lida umumlashadi. Jamoaviy faollik vujudga keladi, an'anaviylik qaror topadi. Inson o'z qiziqishlari va intilishlarini jamoa hayotiga bog'laydi. Atrofdagilarga ishonch ortadi, do'stlik va muhabbat rishtalari mustahkamlanadi. Bu jarayonlarda

rahbar zimmasiga katta mas'uliyat yuki tushadi. Bunda lider(rahbar)ning o'ziga xos ish yuritishi, boshqaruv malakasi, tashkilotchiligi, tarbiyaviy ishlar olib borish mahorati yaqqol namoyon bo'ladi. Yuqoridagi bosqichlarning har birida liderdagi o'z imidjini yaratishga bo'lgan intilish asta-sekin shakllanib boradi va bunday shaxs imidji jamoa imidjiga tayangan holda vujudga keladi. Xullas, bozor iqtisodiyoti munosabatlarida har bir rahbar, menejer, lider har qanday sharoitda ham insonga g'amxo'rlik qilishi inson ruhiy holatini hisobga olishi ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish va yo'naltirishda o'z jamoasi va amiyatning manfaatlaridan kelib chiqishi lozim bo'ladi¹⁴.

Shu o'rinda, rahbar - turkiy tilida yo'lboshchi, ergashtiruvchi degan ma'noni ta'kidlab o'tish zarur. Yo'lboshchining borligiga sabab - yo'ldoshlarning borligidir. Katta-yu kichik guruh o'z oldiga sidqidildan bir ishga bel bog'lab, bir manzilga yetmoq istab yo'lga otlanar ekan, o'zlaridan eng bilimdon, eng dono, eng fidoyi va adolatisini muhtaram tutib, oldiga o'tkazganlar. Bu azaliy odat hamisha hamma joyda davom etmoqda. Rahbari g'olib millat- g'olib, rahbari mag'lub millat-mag'lubdir. Jamiyatdagi o'zga toifalarga nisbatan rahbarlik mas'uliyatini zimmasiga olgan kishiga oson emas. Ziyoli olim bo'lsa, masalan, hayotni ilmiy asosda tadqiq etadi, shu asosda tavsiyalar beradi. Shoir yoki adib bo'lsa, voqelikning muayyan qirralarini badiiy timsollarda aks ettirib, ibrat yo'li bilan odamlarga ta'sir etishga urinadi. Muallim saboq beradi. Ammo rahbar qo'l ostidagilar taqdiri uchun mas'uldir, ularni muayyan yo'ldan yetaklab, muayyan amaliy natijalarga erishtirishga mas'uldir. Agar yo'l to'g'ri tanlanib, natija rejaga muvofiq chiqsa - barcha jamoaning yutug'i, ammo aksi bo'lsa-chi? Insonlar umri, ularning aqliy va jismoniy quvvati ular erishishi kerak bo'lgan natijaga ko'z tutib kutganlar umidi qarshisida qanday javob berish mumkin? Rahbarlik-og'ir savdo, mushkul yumush. Rahbarlik yuki va mas'uliyati haqida Prezidentimiz I.A.Karimov ham deyarli barcha chiqishlarida gapirib o'tadilar. Xususan, yurtboshimiz O'zbekiston teleradiokompaniyasi raisi A.Ko'chimov bilan

¹⁴ Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi. -T.: "Akademiya", 2008 yil, 168 b

bo'lgan suhbatda shunday degan edi: “Umrim davomida orttirgan ozmi-ko'pmi hayotiy tajribalarim asosida shunday xulosaga keldimki, dunyoda inson irodasini sinaydigan vositalar ko'p. Ammo ularning birortasi ham amal, lavozim, mansab kabi odamzotning kimligini, uning qiyofasi va mohiyatini yaqqol ochib bera olmaydi. Shu xususida ko'p o'ylayman. Mansab deganlari qanday sirli, betizgin kuch ekanki, nega u manman degan, aqlli-xushli, oq-qorani tanigan, tuppa-tuzuk insonlarning el-yurt, davlat ishonib topshirgan vakolatlarni suiste'mol qilishga, insofini yo'qotishiga olib keladi, mahalliychilik, urug'-aymoqchilik, poraxo'rlik, kalondimog'lik kabi illatlar domiga tortadi? Buning sababi nimada?” Xitoy faylasufi mashhur Konfutsiy “Islohotlar davrida yashagan insonlarga achinaman” degan ekan. Haqiqatdan ham islohotlar insondan, jamiyatdan butun kuch-quvvat, aql-idrokni ishga solib mehnat qilishni talab etadi. Bunday sharoitda fuqarolarda turmush qiyinchiliklari ta'sirida qutban qarama-qarshi fazilatlar namoyon bo'ladi (oliyjanob, fidoyilik, ezgulik bir tarafdin, yovuzlik, razillik, nopoklik ikkinchi tomondan). Shuning uchun masalaning (ya'ni jamiyat qay tomon-tubanlik yoki rivojlanish tomon yuz tutishi) hal bo'lishi rahbarga borib taqaladi. Rahbar imidjini shakllantirish borasida ishlab chiqilgan tavsiyalar, shakllar va texnologiyalarda odatda so'z jinssiz va makon-manzilsiz shaxs haqida borayotgandek tuyuladi. Eng avvalo shuni aytish lozimki, rahbar erkak yoki ayol kishi bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, rahbar, albatta, qaysidir millatga mansub kishidir. Har bir rahbar muayyan yoshdaligini hisobga olish lozim. Rahbar imidjini shakllantirishda bu jihatlarni nazarga ilmaslik katta xatolarga olib keladi. Mamlakatimizda ayollarga nisbatan sharqona munosabat shakllanganligi, ko'p millatli xalq va millatlar yashashini hisobga olgan holda rahbar imidjini shakllantirishda mana shu jihatlarga e'tibor qaratish lozim. Yuqorida ko'rsatib o'tilganidek, rahbar imidji borasida mavjud bo'lgan qarashlar, tavsiyalar, ishlab chiqilgan shakllarni har bir rahbarga nisbatan qo'llab bo'lmaydi. Agar shu holatda qo'llaniladigan bo'lsa, yoshi va millatining tayini bo'lmagan qandaydir bir mavhum qiyofa imidji shakllanadi. E.N. Bogdanov va V.G.

Zaziginlar fikricha, ayol-liderlar yoki rahbarlarda erkaklarga xos bo'lgan "oddiy hayotiy zaifliklar" erkaklarga nisbatan ancha kam. Shu bois ularni badnom qiluvchi ma'lumotlar yig'ish ham qiyin va shuning uchun ularni yuqoridan turib, "tilini qisish" ham qiyinroq kechadi¹⁵.

Umuman olganda, ayol rahbarlarga nisbatan ehtiyotkorlik bilan yondashish o'zining chuqur tarixiga ega. Mashhur qadimgi yunon faylasufi Sofokl bunday degan ekan: "Agar ayol erkakka tenglashtirib qo'yilsa, u darhol erkakdan oldinga o'tishni istab qoladi". Bundan ko'rinib turibdiki, ko'pgina ishlab chiqilgan imij shakllari asosan erkaklar uchun mo'ljallangan. Rahbar imidjini shakllantirishda uning yoshi masalasiga alohida ahamiyat berishga to'g'ri keladi. Bu sohadagi ilmiy tadqiqotlar ancha kam bo'lsa ham, o'zimizning tahlilimizga tayangan holda umumiy xususiyatlarga ega bo'lgan bir qator tavsiyalarni keltirish mumkin. Agar rahbar yosh bo'lsa, uning imidjini shakllantirishda doimiy ravishda shaxsning quvvati, katta salohiyati, harakatchanligi singari jihatlarini bo'rttirib ko'rsatish lozim. Ayniqsa, ushbu rahbarning ta'lim berish yoki o'z saviyasini oshirish jihatlariga ham urg'u berish lozim. Bu rahbarning boshqa sohalardagi faoliyati muvaffaqiyatli kechishiga imkon yaratadi. Ko'pgina mutaxassislar "Yosh rahbar o'zida "ota" qiyofasini ko'rsatmasligi kerak. Yosh rahbarning jozibador imidjini shakllantirishda siyosiy reklama yaxshi rol o'ynaydi va bu reklamada yosh bo'lsa-da, katta tajriba orttirgan shaxslarni misol qilib keltirish zarur" deb hisoblaydilar. Yoshi "o'tibroq qolgan" rahbar uchun esa aynan "ota" qiyofasini shakllantirish lozim bo'ladi. Uning imidjini shakllantirishda bu shaxsdagi katta hayotiy tajriba, fikrlash doirasining kengligi, uzoqni o'ylab ish ko'rishi, donoligi, katta obro'ga egaligi singari jihatlarini bo'rttirib ko'rsatish zarur. Shaxsning jismoniy qudrati haqida gap borganda esa muayyan ehtiyotkorlik lozim bo'ladi. Yoshi katta rahbar o'zining jismoniy salohiyatini, ayniqsa yoshlar orasida

¹⁵ Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб, пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 432 с.

ko'rsatmagani ma'qul. Har bir auditoriyada rahbarning xatti-harakatlari tabiiy bo'lishi zarur, agar shaxsning shubhasiz ustun jihatlari mavjud bo'lsa, ularni albatta namoyon qilish kerak. Bunday jihatlari bo'lmagan taqdirda, ularga e'tibor jalb qilmagan ma'qul. Mamlakatimiz ko'p millatli ekanligini nazarda tutgan holda, rahbar imidjini shakllantirishda milliy jihatlarga ham jiddiy yondashishni yoddan chiqarmaslik lozim. V.N. Amelin fikriga ko'ra, rahbar (lider) imidjini shakllantirish uchun quyidagilar zarur: - lider qiyofasiga kira olish darajasi, uning ko'rinishi, nutqi, xatti-harakati va o'zini tuta olish qoidalarini o'zlashtirish; - liderning tashabbuskorlik darajasi, kelajakka intilishi, uning fikrlari va xattiharakatlarining zamonga mosligi. Shu asnoda rahbarning mashhurligi muvaffaqiyat garovi bo'lsa, tashabbuslarning soddaligi imidjini susaytirib yuboradi. - aholi tomonidan rahbar tashabbuslarining o'rganilish darajasi. Bu erda ko'p narsa aholining tashabbus ko'rsatish to'g'risidagi haqqoniy baho, tashabbus natijalari va ularning "qiymati" to'g'risida o'z vaqtida va bir necha bor axborot olishiga bog'liq. - rahbarning aholi va manfaatdor guruhlar tomonidan qo'llab-quvvatlanishi shakllari va usullarini aniq belgilab olish; - boshqa rahbarlarga qarshi tura olish darajasi hamda munozarada xushmuomalalik mahorati, muhim bo'lmagan masalalarda munosabatlarni keskinlashtirmaslik va aholi hamda o'z rahbarlik mavqei uchun muhim bo'lgan masalalarda qat'iylik namoyish etish. Xulosa qilib aytganda, imijga ega bo'lmay muvaffaqiyatli rahbarlik qilish mumkin emas, lekin imijga kuch bilan emas, ish bilan, qanday ishlashni o'z misolida ko'rsatish bilan, uni qanday bajarish haqida so'zlash bilan, faqat talabchanlik va qat'iylik bilan emas, bilim va ko'nikma orqali erishish mumkin. Boshqaruv san'atiga ega bo'lmagan rahbar qabul qilingan qarorlar samarali bo'lishini ta'minlay olmaydi. Lekin inson rahbar bo'lib tug'ilmaydi, balki ish jarayonida shakllanadi.

Bozor (lider) dan zamonaviy bozorga oid ilmiy boshqarish usullarini bilishni talab etadi. Bozor iqtisodiyoti, umuman olganda, qandaydir mutlaq jumboq va yangilik emas, u insoniyatga ming yillar davomida xizmat qilib kelmoqda. Ayniqsa, bozor

iqtisodiyoti Sharq mamlakatlari, jumladan, O'zbekistonda qadimdan ma'lum. Eramizdan avvalgi II asrdan milodning XVI asrigacha davom etgan Ipak Yo'li tajribasining o'zi bozor iqtisodiyotining mukammal shaklidir. Bozor iqtisodiyoti barcha mamlakatlarda o'z xususiyatlariga ega bo'lib, ilmiy iqtisodiyotda har xil andoza shaklida qaror topgan. Ular orasida o'zining yorqinligi, samaradorlik darajasi bilan jahon iqtisodiyoti tarixiga kirgan Amerika, Germaniya, Xitoy, Shvetsiya, Turkiya, Janubiy Koreya andozalaridir. Masalan, amerikacha andozaning o'ziga xos xususiyati uning tadbirkorlikni aholi orasida keng yoyishga, ommaviyligiga erishishga intilishidadir. U jamiyat a'zolarida har birining ishbilarmonlik faoliyatini qo'llab-quvvatlash, iqtisodiy faolligining xususiy manfaatdorligini oshirish uchun keng va to'liq shart-sharoitlar yaratishga qaratilgandir. Yaponcha andoza ikkinchi jahon urushida vayronaga aylangan mamlakatda, o'z aholisi hisobiga, hokimiyatning har tomonlama va so'zsiz qo'llab-quvvatlashi, yapon vatanparvarlik tuyg'usi asosida yaratildi. Bu andoza, eng avvalo, ishlab chiqarishni chetga mo'ljallab, moslashtirib valyuta ishlash, shuning evaziga xorijiy mamlakatlardan eng yangi texnika va texnologiya, litsenziya va «nou-xau» sotib olib, o'z texnologiyasini yangilash, yuqori mehnat unumdorligiga erishish, tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash, aholi tabaqalanishini tezlashtirish hisobiga vujudga keltirildi. Shvedcha andoza amerikacha va yaponcha andozalardan farqli o'laroq, iqtisodiyot ko'proq ijtimoiy yo'nalishda tashkil qilinganligi, ish haqi orasidagi farqning yuqori emasligi bilan ajralib turadi. Bu andoza milliy daromadni aholining ehtiyojmand qismi foydasiga ko'proq taqsimlash va oqibatda aholi orasidagi tabaqalanish, tengsizlikni kamaytirishga qaratilgan. Shuning uchun ham Shvetsiya aholisi farovonlik jihatidan jahonda lider o'rinni egallaydi. Bu andozaning shakllanishida Shvetsiyaning tarixan iqtisodiy jihatdan yuksak rivojlanganlik darajasi va mehnatkashlar kasaba tashkilotlarining jamiyatda, ayniqsa ishlab chiqarishda tutgan o'rni alohida ahamiyatga ega bo'ldi. Ushbu davlatlarning barchasi jahon hamjamiyatida tutgan o'rnini saqlab qolish va yanada kengaytirish

uchun o'zi yaratgan imijni qo'ldan bermaslikka intiladi va imijmeykerlik sohasiga ham juda muhim sifatida yondashib, katta mablag'lar ajratiladi. Taraqqiyot ehtiyoji inson va jamiyat tabiati uchun xos xususiyatlardan sanaladi. Taraqqiyotning jug'rofiy, iqtisodiy, ijtimoiy ma'rifiy asoslari talaygina tadqiqotlar yaratilgan. So'nggi yillarda ijtimoiy taraqqiyotning harakatlantiruvchi kuchlari majmuida subyektiv, inson omilidan samarali foydalanish yo'lga qo'yilgan qator mamlakatlar, xususan, Yaponiya, Norvegiya, Kanada, Koreya kabi davlatlar gurkirab rivojlanish bosqichida'. Ma'lumki, istiqlol yo'limizning barqarorlashuvi taraqqiyotimiz maromining jadallashuvi natijasida rahbar kadrlar faoliyatida ham ijobiy jarayonlar tobora ko'proq namoyon bo'lmoqda. Bugungi rahbar mohiyat e'tiboriga ko'ra istiqlolimiz arafasidagi rahbarlardan tubdan farq qiladi. Bugun ko'pchilik rahbarlarda korporativlik, tashabbuskorlik, mas'uliyatni teran his etish, Vatan, xalq manfaatlarini muqaddas bilish kabi xislatlar ustuvor ahamiyat kasb etmoqda. Kadrlarni tanlash, shakllantirish, tarbiyalash, joy-joyiga qo'yish masalalarida barqaror tizim yuzaga keldi. Jamiyatning ma'naviy, siyosiy, ijtimoiy hayotini muvofiqlashtirish barcha jamiyatlarga xosdir. Masalan, AQShda umummilliy "Fuqaro tarbiyasi" dasturi asosida 4 yoshdan boshlab to shaxs vafotiga qadar uzluksiz mafkuraviy ta'sir o'tkazib kelinadi. Mazkur dastur asosida aholi turli qatlamlari uchun maxsus va maqsadli faoliyat tashkil etilgan. Bunday yondashuvning ma'lum shakllari Yevropa mamlakatlari iqtisodiy, ijtimoiysiyosiy, ma'naviy turmush tarzida ham namoyon bo'lmoqda. Tabiiyki, O'zbekiston boshqalarning andozasi bilan ish tutmaydi, o'zimizga xos va mos milliy taraqqiyot yo'limiz bor. Prezidentimiz asos solgan mazkur yo'lni har tomonlama mustahkamlash vazifasi jamiyatimizning har bir a'zosi uchun muqaddas ishga aylanishi milliy taraqqiyotimiz, modernizatsiya va islohotlardan kutilayotgan natijalar garovidir. G'arb tadqiqotchilari asarlarida boshqaruv samaradorligiga erishish, xususan, liderlik (yetakchilik) tarbiyasida akmeologik, ekzistentsialistik kabi yondashuvlar muhimligi alohida ta'kidlanadi. Ma'lumki, akmeologiya fani orqali

shaxsning balog'at davridagi hayot faoliyati, dunyoqarashi, tafakkuridagi o'zgarishlarni ilmiy tadqiq etilishini o'rganish rahbar shaxs uchun muhim ahamiyat kasb etadi. Umumiy tarbiya tizimida shaxsni balog'at yoshida ma'naviy shakllantirish, intellektual takomillashtirish murakkab va qiyin kechuvchi jarayon hisoblanadi. Ana shu ta'sir muhiti rahbar uchun jiddiy ma'naviy sinov davri hisoblanadi. Bunda yangi ijtimoiy maqom yukining salmog'i davlat va jamiyat oldidagi yuksak mas'uliyatni his etish barcha rahbarlarda ham ravon bo'lmasligi tabiiydir. Shu boisdan ham yurtboshimiz rahbarning o'z-o'zini shaxs sifatida anglash mas'uliyatining muhim ijtimoiy ahamiyatga ega ekanligini alohida ta'kidlab, «Eng yomon narsa - bu odamning yerdan oyog'i uzilishidir. Agarda kim qayerda tug'ilgani, kimning farzandi ekanini, qaysi zamin, qaysi tuproqning suvini ichib, tuzini totganini esdan chiqarsa, bilingki, u o'zini butunlay yo'qotgan bo'ladi. Bunday odamning kelajagi bo'lmaydi», deb uqtirgan. Tabiiyki, inson faoliyati, xatti-harakatlari mantig'i nafaqat ijtimoiy mas'uliyat hamda rahbar shaxsiga yuklatilgan kasbiy tamoyillar negizida, balki, manfaatlar vositasida ham boshqariladi. Yurtboshimiz tomonidan asoslab berilgan manfaatlar uyg'unligi konseptsiyasida shaxsiy va ijtimoiy manfaatlarni qondirish jarayonlari qonun doirasida amalga oshirilishiga asosiy e'tibor berilgan. Shu tariqa qonun ustuvorligi lider faloiyatining asosiy tamoyili sifatida namoyon bo'ladi. AQShda menejerlar juda yuqori maqomga ega hisoblanishadi, ularga amerikalik ko'plab bolalar intilishadi (menejer Amerika madaniyatining qahramonidir). Biroq turli mamlakatlar madaniyatlarida menejmentga munosabatda tafovutlar mavjud. Masalan, nemis madaniyatida qahramon rolini menejer emas, balki muhandis o'ynaydi. Germaniyada tsex va ofislarda faoliyat ko'rsatadigan hamda amaliy ish bilan o'quv kurslari haftasidagi uzviy bog'liqlikni o'zida mujassam etgan samarali shogirdlik tizimi amal qiladi. Shogirdlik muddati yakunlanganidan so'ng ishchi butun mamlakat bo'ylab tan olinadigan va bugungi kunda ish bilan band nemislarning 2/3 qismiga yaqini faxr bilan egalik qiladigan sertifikatni (Facharbeiterbrief)qo'lga kiritadi

(Germaniya bilan qiyoslaganda Buyuk Britaniyadagi ish bilan band aholining 2/3 qismi umuman kasbiy malakaga ega emas hisoblanadi). Shuning uchun ham yuqori malakali va mas'uliyatli nemis ishchilari ularni motivatsiya qiladigan “himmatli” menejerga ehtiyoj sezmaydilar. Ular boshliqlaridan (masterdan) ular oldiga aniq vazifa qo'yishini va texnik muammolar hal etilishida ekspert sifatida bo'lishni xohlaydilar. Shuni ta'kidlash joizki, Germaniyada (Buyuk Britaniya va Frantsiya bilan o'zaro qiyoslaganda) ishlab chiqarishda band bo'lgan xodimlar eng yuqori ulushni, boshqaruv va ma'muriyatda band bo'lgan xodimlar eng past ulushni tashkil etishadi. Germaniyada biznes-maktablar deyarli mashhur emas, u yerda yaratilgan menejment nazariyalari asosiy e'tiborni rasmiy tizimlarga qaratishadi. AQShda korxonalarining yadrosi menejerlar hisoblansa, Yaponiyada doimiy ishchi guruhi hisoblanadi. Guruh tarkibiga ishchilar bilan bir qatorda universitetlarning bitiruvchilari ham kiritilib, ular keyinchalik turli lavozimlarga tayinlanadi. Ularni qaror qabul qilishda ishtirok etishga jalb etishadi va zaruriyat bo'lganda chiziqli lavozimlardan shtatli lavozimlarga ko'tarishadi, garchand ishchi guruh a'zolari ish haqini lavozimga emas, balki ish stajiga qarab olsalar ham. Har qanday vazifani bajarish uchun bir umrlik yollashga intilish orqali ishchilar uzoq muddatga yollanadi. Vaziyat guruh tomonidan nazorat qilinadigan yapon tizimi uchun amerikacha liderlik tizimi to'g'ri kelmaydi. Yaponlar BS deb nomlangan o'z nazariyalarini ishlab chiqishgan (B - mehnat faoliyati, S - ijtimoiy barqarorlikning shakllanishi). Yaponiya iqtisodiyotidagi hayratomuz muvaffaqiyatlardan amerikaliklar ularning sir-asrorlarini o'rganib, AQSh iqtisodiyotida foydalanishga umid qilishgan. Fransiyada ham amerikacha menejerlar yo'q. Bu yerda “menejerlar - menejerlar emaslar” kategoriyasi emas, balki “malakali kadrlar — malakasiz kadrlar” kategoriyasi bo'yicha fikr yuritishadi. Individ tegishli ta'lim muassasasini tamomlagan, bajariladigan vazifadan qat'i nazar, unda bir umrga qoladigan bo'lsa, yuqori ijtimoiy qatlamlar imtiyozlaridan foydalanish huquqini qo'lga kiritisa, u holda malakali kadrlar guruhiga o'tadi Frantsiyadagi malakasiz kadrlar

bunday to'siqni bosib o'tishga juda kamdan-kam hollarda muvaffaq bo'lishadi. Amerika va fransuz menejment nazariyalari o'rtasidagi o'zaro qarama-qarshilik XX asrning boshidayoq vujudga kelib, bunga asosiy sabab A.Fayolning (1841-1925) F.U.Teylorni hokimiyat manbalari, bitta ishchining ikki boshliqqa bo'ysunishi kabi qarashlarni tanqid ostiga olganligi hisoblanadi. Masalan, matritsali tashkiliy tuzilma Frantsiyada ommalashmagan bir vaqtda AQShda bunday tuzilma nihoyat darajada keng tarqalgan edi. AQSh va Gollandiyadagi motivatsiya hamda liderlik o'zaro farqlanadi: Gollandiyada liderlik vazminlik bilan xarakterlansa, AQShda g'ayratlilik bilan xarakterlanadi. So'nggi 40 yil ichida Tayvan, Gonkong va Singapur kabi Xitoy aholisidan iborat mamlakatlar iqtisodiy rivojlanishda liderlikka ega bo'lishdi. Xitoydan kelib chiqqan amerikaliklarning firmalari zamonaviy menejmentning deyarli barcha farqlaridan mahrum etilgan: ular uncha katta bo'lmagan hamda mulkdorlar va boshqaruvchilarga bo'linmagan (firmalarning mulkdorlar va boshqaruvchilarga bo'linishi AQSh va Yaponiyaga xosdir) oilaviy korxonalar sifatida qolishga intilishadi, bitta maxsulot ishlab chiqarishga yoki muayyan bozorga yo'nalgan tarzda harakatlanishadi, biroq ular yuqori darajadagi egiluvchanlikni namoyon etish orqali kutilmagan diversifikatsiya natijasida rivojlanib ketishlari mumkin. Qaror qabul qilish oila boshlig'i ixtiyorida bo'ladi, oilaning boshqa a'zolari yangi ishni olishlari va o'zlarini sinab ko'rishlari mumkin. Xitoydan ko'chib kelgan aholi tomonidan tashkiliy tizimsiz biznesning yuritilishi muayyan tovarni sotish va ko'chmas mulk bilan bitim qilishdan keladigan daromadni olish bilan bog'liq bo'ladi. Ular farzandlaridan tashqari professional menejerlarni ham yollashadi. Umuman olganda, bunday yondashuvning o'ziga xosligi natijasida xitoyliklar biznesi 200-300 mlrd. dollargacha daromad keltiradi. Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda quyidagi xulosalarni berish mumkin:

1. Barcha mamlakatlarning o'z menejmenti bor, biroq ularning roli va ahamiyati bir-biridan farqlanadi. Muayyan mamlakatdagi muammo va jarayonlarni tushunish uchun mahalliy, tarixiy hamda madaniy sharoitlarni chuqur bilish talab etiladi.

Menejment o'ziga xos voqelik bo'lib, uni jamiyat, oila, maktab, davlat siyosati, din, ta'lim va boshqa jarayonlardan ajratib bo'lmaydi.

2. Mamlakatlarning madaniy farqlari Xofshtedning beshta bipolyar o'lchov parametrlari yordamida tasvirlanishi mumkin:

1) kishilar o'rtasidagi notenglik darajasini ifodalaydigan va quyidagi me'yor sifatida qabul qilinadigan hokimiyatdagi distansiya (XD):

2) individualizm-kollektivizm darajalari

3) erkaklik-ayollik qoidalarining ustuvorligi 4) noaniqlik va noma'lumlikdan saqlanish

5) uzoq muddatli, qisqa muddatli ixtisoslashuv . AQSh madaniyati Amerika menejment nazariyalarida yanada to'liq ifoda etilgan. Menejmentning faqatgina uchta jihatini ajratib olamiz: bozor jarayonlariga, individualizmga, menejerlarga asosiy e'tibor qaratish. Milliy madaniyatlarga xos turli qadriyatlarga ega ishchilarni yollaydigan «IBM» singari transmilliy kompaniyalar bo'yicha keltirilgan ma'lumotlar madaniyatlar o'rtasidagi farqni izohlab beradi. Aytish joizki, TMKlardagi milliy madaniyatlarni umumiy tartibga asoslangan aynan korporativ madaniyatning o'zi ushlab turadi. Har qanday tashkilotning asosiy elementi ishni bajaradigan xodimlar hisoblanadi. Qolgan barcha elementlar turli shakllarga kiradigan ustqurma hisoblanadi. Menejerlar aloqalarni qo'llab-quvvatlashga faol jalb etilgan bo'lsa-da, qarorlarni oddiy ishchilar qabul qilishadi. Biroq AQShda menejerlarning mavjudligini ular tomonidan boshqariladigan kishilarda ko'rish mumkin: madaniyatga nisbatan qaraganda menejerlar kimni boshqarayotgan bo'lsalar, o'shalarning davomchilari hisoblanadi va ishning samaradorligi aynan shularga bog'liq bo'ladi. Boshqa mamlakatlarda menejerlarga nisbatan bunday eksklyuziv (nodir, kamyob) yondashuv yuqori darajada qo'llab-quvvatlanmaydi (masalan, Yaponiyada ishchi guruhga ustuvorlik beriladi). Ilim-fan, siyosat, menejment kabi sohalardagi g'oyalar bir mamlakatdan boshqasiga o'tadi, xorijiy ta'sir hisobidan boyib boradi. Xalqaro biznesda menejerning transmilliy

muhitda muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi uchun zarur bilimlar an'anaviy bilimlarni ortda qoldiradi. Transmilliy kompaniyaning zamonaviy menejeri uchun xos bilim va tajribaga quyidagilarni kiritish mumkin:

1. Jahon miqyosida biznes yuritishning shart-sharoitini bitta mamlakat pozitsiyasidan emas, balki global nuqtai nazardan turib tushunish;

2. Ko'plab madaniyatlar, tendensiya, texnologiya va biznesni yuritish to'g'risida bilimga ega bo'lish;

3. Bir vaqtning o'zida turli madaniyat vakillari bilan ishlay olish;

4. Nafaqat boshqa madaniyatlardagi hayotga moslasha olish, balki madaniyatlararo muloqot borasidagi bilim va tajribaga ega bo'lish, doimiy xizmat safarlarini amalga oshirish hamda xorijiy hamkasblar va mijozlar bilan kundalik munosabatda bo'lish, ular bilan mavjud madaniy yoki tuzilmaviy ierarxiya yoki bo'ysunish doiralarida emas, balki o'zaro teng huquqlilik asosida muloqotda bo'lish. Amerika menejmenti nazariyalari negizlari A. Smidt, J.S. Mill, M. Veber, A. Fayol, Z. Freyd, K. Levin kabi ko'plab tadqiqotchilar asarlari bilan Yevropaga yoyiladi. Shuning uchun menejment nazariyasidan iqtisodiyotni rivojlantirishning mavjud sharoitida tashkiliy xulq nazariyasini rivojlantirish va inson resurslarini boshqarish uchun foydalanish mumkin.

3.2. Ishchan madaniyat tasnifi. R. Lyuis tasnifi

Biznes aloqalari madaniyati - axloqiy me'yorlar, printsiplar, qoidalar va biznes etikasi haqidagi g'oyalarga asoslanadigan muloqotning bir hodisasidir. Biznes-kommunikatsiya madaniyati sub'ektlar yoki sub'ektlar guruhlarining ularning ishlab chiqarish jarayonida xulq-atvori va munosabatlarini tartibga soladi.

Keling, ushbu paragrafni shunday bir keysni tahlil etishdan boshlaylik.

Yaxshigina bir sarmoya egasi va kompaniya rahbari bo'lgan Bred Simpson o'z kompaniyasini qayta tuzishdek murakkab jarayonda yetarlicha yuqori ko'rsatkichlarni qayd etayotgan ajoyib sotuvlar bo'limi boshlig'ini ishdan bo'shatishga doir qaror qabul

qildi. Uch oy o'tsa hamki Bred bu haqida unga xabar qila olmadi. Men buning sababiga qiziqdim. U "Men lapashangman!" deya javob berdi.

Bred Simpson — moliyaviy kompaniyada SeO va shubhasiz, lapashang emas. U barcha kabi inson, shu bois strategik muhim qaror qabul qilish vaqtida qiyinchiliklar bilan to'qnashadi.

Yoshingiz, kasbingiz yoki mavqyeingiz qanday bo'lmasin, muhim ishni bajarish uchun murakkab suhbatlar olib borish, kishilarni mas'uliyat va amaliy xatti-harakatlarga chorlashingizga to'g'ri keladi. Qo'yilgan vazifalarni uddalash uchun kishilarda ishonch uyg'otuvchi, o'z ortidan ergashtira oluvchi va umumiy muvaffaqiyat uchun o'zini yuz foiz ishga bag'ishlovchi jozibali inson qiyofasini yaratish zarur.

Bu borada Oliy toifali rahbarlarni tayyorlovchi Bregman Partners kompaniyasining bosh direktori Piter Bregman HBR'da muvaffaqiyatli rahbarlarga xos bo'lgan to'rt sifat haqidagi maqolasi bilan bo'lishgan edi.

Samarali faoliyat yurituvchi rahbar bo'lish uchun siz o'zingizga ishongan bo'lishingiz, boshqalar bilan aloqa o'rnatishingiz, maqsadga erishishga o'zingizni bag'ishlashingiz va emotsional dadillikni namoyish qilishingiz kerak bo'ladi. Aksariyat bularning faqat birinigina namoyish qilishning uddasidan chiqadi, kamdan-kam holatlarda - ikkitasini. Biroq boshqalarga ta'sir o'tkazish va ularni amaliy qadamlarga chorlash uchun to'rttalasini ham mukammal egallashingiz zarur.

O'zingizga bo'lgan ishonch. Bred bu borada muammoga duch kelgan, bu ajablanarli bo'lishi mumkin, zero u juda muvaffaqiyatli karera qurgan. Biroq bu ancha keng tarqalgan holat. U shijoat bilan ishlagan, lekin uning mehnatsevarligi o'z xususiyatlariga bo'lgan qandaydir ishonchsizlikdan kelib chiqqan. Shu bois Bred o'zini namoyon etib, atrofdagilarning maqtoviga sazovor bo'lmoqchi bo'lgan. Salohiyatli muvaffaqiyatsizlik qarshisida uni iroda tark etgan. Shu bilan birga, u muvaffaqiyatsizlikka uchraganida o'zini ayamagan. Biroq u kim bo'lmoqchiligiga doir

aniq tasavvurga ega bo'lgan va shu yo'nalishda mehnat qilgan, o'z energiyasini strategik va oqilona taqsimlab, ortiqcha chalg'ituvchi omillarga e'tibor bermagan.

Atrofdagilar bilan munosabatlar. Bu Bredning eng ustuvor jihati. Barcha xodimlar uni yaxshi ko'rishgan, u doim o'z jamoasidagilar uchun qayg'urgan. Odamlar hatto nuqtai nazarlari turlicha bo'lgan masalalarda ham uning ishonchini his qilishar edi. Xodimlar uning odamlar va vazifalarga nisbatan qiziquvchanligini yuksak qadrlashardi va tezkor xulosalar qilmagani uchun undan minnatdor bo'lishardi. Shunga qaramay, hatto bu masalada ham unda o'sish uchun salohiyat bor edi: u o'z xodimlari bilan har doim ham ochiq suhbatlashmas va murakkab suhbatlarni orqaga surishga moyil edi.

Maqsadga sodiqlik. Bunga har xil yondashish mumkin. Bir tomondan, Bred kompaniya o'sishi uchun qabul qilinishi kerak bo'lgan qarorni aniq tasavvur qilgan: u ishning dastlabki bosqichlarida odamlarni jarayonga jalb qilgan, takliflar uchun ochiq bo'lgan va doim yordam so'rab murojaat qilishga tayyor bo'lgan. Boshqa tomondan, u ko'p masalalarda beqaror bo'lgan: ishlarni rivojlantirishi mumkin bo'lgan ma'lumotlar bilan bo'lishmagan, asosiy narsalarni e'tibordan qochirmaslik va barchasini nazorat ostida ushlab uchun samarali ish jarayonini yo'lga qo'ymagan. Sotuv bo'limi rahbarini ishdan bo'shatmaslikni uning jamoasi aralash ishoradek qabul qildi: Bredning kompaniya muvaffaqiyati uchun yordam bermoqchiligiga doir gaplari jiddiymikan?

Emotsional dadillik. Yuqoridagi uch jihatni takomillashtirishda muhim omil hisoblangan bu ko'rsatkich bo'yicha Bredning o'sish salohiyati bor edi. Tavakkal bizni o'zimizni himoyasiz his qilishga majbur qiladi, Bredni mana shu jihat cho'chitgan. U noaniqlikka qarshi bo'lib, noqulay vaziyatlardan qochgan, shuning uchun odamlarga yoqimsiz haqiqatni aytishga va tezkorlik bilan murakkab qarorlarni qabul qilishga qiynalgan.

Shunday qilib, boshqalar bilan ijobiy munosabatlar Bredning eng kuchli tomoni bo'lgan, undan keyin - maqsadga sodiqlik. O'ziga bo'lgan ishonch va emotsional

dadillik masalasida esa muammolar bo'lgan. Chiqarilgan xulosalar qiyinchiliklarga yangicha qarash imkonini beradi: uning sotuvlar bo'limi boshlig'iga bo'lgan sodiqligi jamoa va kompaniya manfaatlariga zid bo'lgan. Shu bilan birga, u ishdagi vaziyatni o'zgartirish uchun o'ziga yetarlicha ishonmagan yoki emotsional jihatdan dadil bo'lmagan, bu esa chorasizlik va o'z-o'zidan qoniqmaslikni keltirib chiqargan.

Ro'y berayotgan voqyealarni anglashdek oddiy fakt unga vaziyatni to'g'iray boshlashga yordam bergan. Uning ruhiy dadilligini rivojlantirishga muayyan vaqt talab qilindi. U ilgari chetlab o'tgan barcha hissiyotlarni boshdan o'tkazib, kichik-kichik tavakkal qilishdan boshladi. Har safar amalda qaror qabul qilishning uddasidan chiqqanida - xatti-harakatlar qanday tugashiga qaramay - tabiiyki, fojia ro'y bermagan. Biroq u tugallanganlik hissini tuygan, bu tavakkal manbai bilan bog'liq bo'lgan. Bu uning o'ziga bo'lgan ishonchini mustahkamlab, bundan-da katta tavakkalga qo'l urishiga turtki bergan.

Qisqa vaqt o'tgach, u o'zini uch oy ilgari rejalashtirgan ishini bajarishga tayyor his qilgan. U o'ziga xos bo'lgan g'amxo'rlik, hamdardlik va insoniylikni namoyon qilgan holatda, sotuvlar bo'limi boshlig'ini ishdan bo'shatdi. Shundan so'ng Bred o'zini yengil his qildi.

Bred bo'lim boshlig'i bilan suhbat oldidan o'zini juda noqulay his qildi - emotsional dadillikni talab qiluvchi xatti-harakatlardan oldin doim shunday hissiyot paydo bo'ladi. Biroq qancha ko'p emotsional dadil bo'lsangiz, bu ko'nikmangiz shuncha ko'p rivojlanadi. Suhbat yakuniga ko'ra, Bred barcha to'rt punkt bo'yicha ham rivojlandi: u o'ziga bo'lgan ishonchni mustahkamladi, jamoasiga yanada yaqinlashdi, maqsadiga sodiqligi yanada oshdi va ruhiy jihatdan dadillashdi.

Yaxshi rahbarlar o'z xodimlarining fikrini tinglashadi, ulardan o'rganishadi va o'z jamoalari uchun foydali bo'lishga harakat qilishadi. Ular ishda amal qiluvchi yana bir necha qoida mavjud:

1. Gapirishdan ko‘ra ko‘proq tinglashadi. Inson haddan tashqari ko‘p gapirsa, bu uning o‘ziga ishonmasligidan dalolat berishi ham mumkin. Yaxshi rahbar o‘z xodimining fikrini bayon qilishiga imkon beradi, chunki u uchun xodimlarining fikrlari haqiqatda qiziq. Rahbar ularni o‘ylashga undaydigan va ishning mohiyatini chuqurroq anglab yetishga yordam beradigan qiziq savollar beradi. Bu qanday tuzilgan? Sizga uning nimasi yoqdi? Bundan qanday saboq oldingiz? Bu ishni yanada yaxshi bajarishingiz uchun nima kerak bo‘ladi?

Shu tariqa rahbar ularning har biri kompaniya faoliyatida muhim o‘rin tutishini namoyish qiladi. Bundan tashqari, u o‘zi uchun yangi foydali ma'lumot oladi.

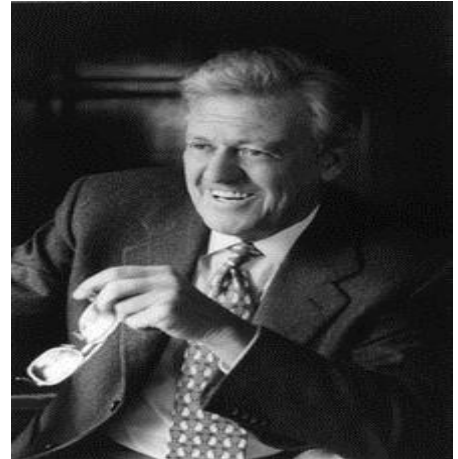
2. O‘z ishlari haqida boshqalarning fikriga quloq tutishadi. Haqiqiy yetakchi jamoaning o‘z rahbarlik usullari haqidagi fikrini bilmay turib, undagi ishchi muhitni boshqara olmaydi. Rahbar uning boshqaruv uslubi xodimlarni qoniqtiryaptimi yoki yo‘q, jamoada qanday o‘zgarishlar bo‘lishini istashlariga - doimo qiziqish bildirishi kerak. Bu uning barqaror va samarali faoliyati uchun zarur ekanini yaxshi anglaydi.

3. Xodimlari bilan ishonchli munosabat o‘rnatishadi. O‘zingizdagi yetakchilik fazilatlarini rivojlantirishni xohlasangiz, o‘zingizni shunday tutingki, odamlar sizga ishonsin. Yaxshi rahbar uchun xodimlarining muhim masalalar bo‘yicha unga murojaat qilishi juda muhim. Ishonchli munosabatlar rahbarning ochiqligi, e‘tiborliligi va adolatli ekanini bildiradi.

4. O‘z kompaniyasi xodimlarining hayotini yaxshilashga harakat qilishadi. Haqiqiy yetakchi faqat o‘z qiziqishlari bilangina cheklanib qolishi kerak emas. U o‘z xodimlari uchun qayg‘uradi va ularning ehtiyojlariga e‘tiborli bo‘ladi. Shu tariqa u kuchli va jipslashgan jamoani tashkil qiladi.

Rahbar ishchilar ko‘z o‘ngida o‘z nufuzini oshirish uchun o‘ziga o‘zi savol berishi kerak: xodimlarim ishxonada o‘zlarini qulay his qilishlari va o‘z ishlarini sevishlari uchun bugun nima qilishim mumkin?

5. O‘z xatolarini tan olishadi. Kibr, noinsoflik va boshqalar fikrini inkor etish - rahbar xalos bo‘lishi kerak bo‘lgan sifatlar. Har bir inson shaxsiy nuqtai nazar huquqiga ega. Hattoki yirik tashkilot yetakchisi ham qaerdadir xato qilishi mumkin. Jamoa esa aynan g‘oyalar, fikrlar almashish va bir-biriga yordamlashish uchun ham kerak.



O‘z xatolarini tan olish - zaiflik belgisi emas. Aksincha, xodimlar bunday rahbarni hurmat qilishadi. Zero doim haq bo‘lgandan ko‘ra, vazifani to‘g‘ri bajarish muhimroq.

6. O‘z pozitsiyalarida qat‘iy turishadi. Yaxshi rahbar qat‘iy xarakterga ega bo‘lishi kerak. Bu sifat kompaniya jiddiy sinovlarga duch kelganida muhim qarorlar qabul qilish uchun ham zarur. U o‘z tamoyillaridan voz kechishi kerak emas. Haqiqiy yetakchi o‘zini ham, xodimlarini ham aldamay, doim vijdonan harakat qilishi kerak.

Richard D. Lewisruen - madaniyatlararo muloqot sohasidagi ingliz mutaxassis, 11 tilni biladigan poliglot, biznes aloqalari sohasida madaniyatlarni

tasniflash uchun yangi modelni ixtiro qildi. Ushbu model yaratuvchining sharafiga - Madaniyatlararo muloqotning Lyuis modeli deb nomlangan. Uning nazariyasiga ko‘ra, turli mamlakatlarda uchburchakning oqlari joylashtirilishi mumkin, ularning uchlari madaniyatning uchta asosiy turi - monoaktiv, poliaktiv va reaktiv madaniyatlar bo‘ladi. U davlatlarni uchta turga ajratadi, chunki ular biznes aloqalari jarayonida har xil xatti-harakatlar strategiyasidan foydalanadi.

Mono aktiv madaniyat - (vazifaga yo'naltirilgan) biznesga yo'naltirilgan insonlar madaniyati. Ushbu madaniyatga mansub odamlar xotirjam va oqilona bo'lib, ular o'zlarining kelajagini muntazam ravishda rejalashtirishadi, jadvalni tuzadilar va o'z faoliyatini chuqur tashkil qiladilar. Turli xil madaniyatli kishilarning o'ziga xos xususiyati, ular bir vaqtning o'zida bir ish bilan shug'ullanganliklari va keyingi

vazifaga o'tishlari. Bunday madaniyat vakillari, mehnatning linear tashkil etilishi bilan, eng yaxshi natijaga erishish va ularning samaradorligini oshirishga imkon beradi, ularning nutqlarida mavhum tushunchalar yo'q. Bir nechta madaniyat vakillarining natija yo'naltirilganligi sababli, etakchi o'rinni kasb-hunar egallashga yo'naltiriladi va hamkasblar bilan munosabatlar ko'pincha azoblanadi. Bir-biriga bog'liq bo'lmagan madaniyatda barcha insonlar tengligi printsipligiga katta ahamiyat beriladi, xuddi hamma odamlar qobiliyatlari va Alloh oldida tengdirlar. Monoaktiv madaniyatlar orasida psixotip introvert tomonidan boshqariladi. Monoaktiv madaniyatning odatda vakillari - AQSh, Buyuk Britaniya, Germaniya.

Kosmik va vaqt tushunchalari universaldir, ammo turli madaniyatlarda ular mutlaqo boshqa yo'llar bilan talqin etiladi. Monoaktiv madaniyatlarda vaqt puldir. Ular uchun befoyda bo'lish uchun imkonsizdir. Butun hayot 10 yilga mo'ljallangan. Pulni o'lchash, pulning faqat bir tomoni. Vaqt tushunchasi, shuningdek, yo'qolgan vaqt g'oyasi bilan to'ldiriladi. Bu yondashuv muvaffaqiyatli va mantiqiy, chunki biz uni poliaktiv madaniyatlarda qo'llashga harakat qilmaymiz. Misol uchun, Shveysariyada "aniqlik" mamlakatning ramzi - soatlar, optik asboblar va farmatsevtik moddalar ishlab chiqarilgan.

Polyaktiv madaniyat - (odamlarga yo'naltirilgan) natijalar emas, balki hamkasblari bilan sog'lom munosabatlarni o'rnatishga qaratilgan odamlar madaniyati. R. Lyuisning so'zlariga ko'ra, bu madaniyatlarni "gapirish" va "muloqot" deb atash mumkin. Polyaktiv madaniyatli insonlar vaqt jadvallarini tuzishmaydi, bir-biriga zid bo'lgan bir vaqtning o'zida ko'plab loyihalarni amalga oshirishni afzal ko'rishadi. Bunday odamlar haqiqat haqida ko'proq g'amxo'rlikka vaqtincha e'tibor bermaydilar, bu shaxsning o'zi belgilagan tartibdan ko'ra. Bir vaqtning o'zida, bunday madaniyatning vakili bir vaqtning o'zida bir nechta narsalarni bajarishi mumkin. Ammo, bu ko'pincha kundalik muntazam o'zgarishlarga qaramay, ular uchun eng jozibali narsalarni tanlash va ko'pincha narsalarni oxirigacha keltirmaydi. Bunday madaniyatda ierarxikaga katta

e'tibor berilmoqda, bu o'zaro munosabatlar va aloqa o'rnatish uchun qulay sharoit yaratadi. Polyaktiv madaniyatlar orasida psixotip dominant - ekstraditsiya. Odatda Italiya, Lotin Amerikasi va Arab davlatlari.

Poliaktiv madaniyatlarda dastur va takroriylikka juda katta ahamiyat bermaydilar. Ushbu madaniyat vakillari ko'pgina yorqin voqealar bilan to'lganida hayotlarini yanada to'liq va sog'lom deb hisoblashadi. Ular uchun kechikish - bu faqat moyillik. 30 daqiqadan kechikib uchrashuvlarda uchrashuvlar bir-biriga bog'liq madaniyat vakillarini bezovta qiladi.

Reaktiv madaniyat (hurmatli tinglovchilar) - bu o'zlarining muntazam rejalarini rejalashtirishda ehtiyotkorlik bilan va biznes sheriklari va hamkasblari bilan munosabatlarni yaxshilab o'ylab yuradigan odamlar madaniyati. Ushbu madaniyat vakillari o'z faoliyatlarini vaziyatga qarab tartibga soladilar va har doim o'z majburiyatlarini bajaradilar. R. Lyuis bunday madaniyatlarni "tinglovchilar" deb ataydi. Ushbu madaniyatda ular o'z hamkasblari va ishbilarmonlariga katta hurmat bilan qarashadi, muzokaralardagi noqulay daqiqalarni bartaraf etishga harakat qilishadi, barcha kuchlarini barkamol muloqot o'rnatish uchun berishadi. Bunday madaniyatda qaror qabul qilish jarayoni in'ikoslar jarayoniga to'g'ri keladi. Muzokaralar jarayonida ular kontekstga e'tibor berishadi va tafsilotlarga e'tibor bermaydilar. Reaktiv madaniyatlar orasida psixo tipi - introvert odatda Yaponiya, Xitoy va Koreyaning vakillari.

Reaktiv madaniyat vakillari uchun vaqt tsiklikdir va u odatiga moslashadi, chunki u odamlarga yoki hodisalarga bog'liq emas. Osiyodagi mamlakatlarda "Xudo vaqtni yaratgan. U buni yetarli darajada yaratdi. " Bu so'zda reaktiv madaniyat odamlarining xulq-atvori aniq tasvirlangan.

Rahbar odam muntazam ravishda qiyin vaziyatlarni boshdan kechirishiga to'g'ri keladi. Qanday qilib u qiyinchiliklarga javob beradi va qanday yechim topadi, uning hamkasblari va unga bo'ysunuvchi kishilar uni baholashga imkon beradimi, degan

savollar tugʻiladi. Yaxshi liderni yomonlaridan qanday ajratish mumkin? 20 ta banddan iborat roʻyxat buni tushunishga yordam beradi. Demak, yaxshi rahbar ...

1. “Ishongani” boʻlmaydi. “Ishongani” – jamoaning ruhini susaytirar ekan. Agar rahbar sevimli kishisining xatolarini koʻrmaganga olsa, unga barcha narsa mumkin boʻlsa, u boshqa xodimlarning ruhiyatiga salbiy taʼsir koʻrsatadi.

2. Hamkasblar bilan insoniy munosabatda boʻlish. Afsuski, hali ham boʻysinuvchilar bilan muloqot qilish uchun haqorat, laʼnatlash va masxara qilishning usullaridan foydalanadigan rahbarlar mavjud. Oʻziga ishonchi boʻlmagan boshqaruvchi koʻpincha ovozini koʻtaradi, oʻz oʻrni va ahamiyatini yana bir bor taʼkidlash uchun injiq rok yulduzi kabi oʻzini tutadi. Yaxshi boss «sehrli» soʻzlarni eslab, har doim muloyim boʻlib qoladi.

3. Yangi usul va yondashuvlarni sinab koʻradi. Har bir rahbar samaradorligini isbotlagan va vaqt sinovidan oʻtgan usullari, yondashuvlariga ega. Biroq, yaxshi rahbarlar har doim harakatlar va tajriba uchun oʻzi va boʻysinuvchilari uchun joy qoldiradilar.

4. Mas'uliyatli yondoshuvni targʻib qiladi. Yaxshi rahbar xatolarini oqlash uchun birovlarni ayblamaydi. Tajribali boshqaruvchi oʻzining kamchiliklarini tan oladi, shuning uchun yoʻl ostidagilarning tajribalari uchun xavfsiz muhitni yaratadi. U eʼtiborni aybdor boʻlishi mumkin boʻlgan qurbonni emas, balki muammoni hal etishga qaratadi. U barcha ishchilar tomonidan qoʻllab-quvvatlanadigan harakatlariga mas'uliyatli yondashuvni targʻib qiladi. Bu ularga halol va yaxshi niyat bilan ishlash imkonini beradi.

5. Hamkasblarini qoʻllab-quvvatlashga qodir. Ishchilarni doimo qoʻl bilan ushlab turishning hojati yoʻq. Ammo qoʻl ostidagilarni suzishga oʻrgatish uchun ochiq okeanga qoʻyib yuborish kerak. Buning uchun suzishdan oldin xodimga kerakli yoʻl-yoʻriqlar berilguniga qadar maxsus tayyorgarlik koʻriladi va qutqarish balloni

yaqinroqda joyda bo'lishi kerak. Yaqindan qo'llab-quvvatlash va maslahat yordami bilan yaxshi boshliqlar qo'l ostidagilar bilan o'zaro ishonchni mustahkamlaydi.

6. To'siqlarni olib tashlaydi. Yomon rahbarlar ishni murakkablashtiradi va muvaffaqiyatga erishish yo'lini qiyinlashtiradi. Haqiqiy boshqaruvchilar esa doimo ishchilarning maqsadiga olib boruvchi yo'ldan to'siqlarni qanday qilib tozalaydigan variantlarni izlaydilar.

7. Murabbiy sifatida ishlaydi. Yaxshi lider yaxshi murabbiyga o'xshaydi: unga bo'ysinuvchini hurmat qiladi va xodim yaxshi tomondan o'zini ko'rsatishi uchun qachon maqtash va tanbeh berish kerakligini biladi.

8. Kutilganidek boshqaradi. Yomon yo'l boshchi haqiqatni aytmaydi. Yaxshi rahbarlar halol va oshkora munosabatda bo'lishadi. Ular ochiqlik, ishonch va shaffoflik tamoyillariga asos soladigan idorada qulay muhit yaratish imkoniyatiga ega.

9. Fikr-mulohaza bildiradi. Muvaffaqiyatli xodimlar rahbar tomonidan tasdiq va qo'llab-quvvatlashga muhtoj. Ular o'sishda va rivojlanishda yordamga muhtoj. Yaxshi xo'jayinlar doimo fikr bildirishga tayyor.

10. Qo'l ostidagilarning tushunchalarini yig'adi. Odatda, yakuniy muhim qarorlar rahbar tomonidan amalga oshiriladi. Biroq, xodimlarning fikri va g'oyalari maqsadga erishish uchun muhim bo'lgan holatlar mavjud. Qo'l ostidagilar ularni eshitishlarini xohlashadi va yaxshi rahbar esa ularni tinglashga tayyordir.

11. Vazifani aniq tushuntirib, maqsadlarni belgilaydi. Yaxshi yetakchi hech kim kompaniyasining dunyoga dong'i ketishi haqidagi fikrlarini o'qishni kutmaydi. U batafsil ravishda tushuntiradi va maqsadni aniq belgilab beradi, jamoani o'z vazifalarini bajarishi uchun kerakli bilim va vositalarni beradi.

12. Qo'l ostidagilarga zerikishga imkon bermaydi. Zerikkan xodim – samarasiz ishchidir. Yaxshi rahbar zerikmaysiz. Uning xodimlari har doim mashg'ul, jamul jam va g'ayratli. U muntazam ravishda ularni yangi qiziqarli loyihalar, vazifalar va maqsadlar shaklida chaqiradi.

13. Mikromenejment bilan shug‘ullanmaydi. Yaxshi rahbar kichik darajada boshqarishga intilmaydi, lekin vaziyatni nazorat ostida ushlab turadi. U qo‘l ostidagilarning imkoniyatlarini aniq baholaydi, kim nimaga qodir, kimga ko‘proq mas‘uliyat va majburiyatlarni yuklash mumkin, kimni esa ko‘proq nazorat qilishni biladi.

14. Xodimlarning hayotiga qiziqish bildiradi. Yaxshi rahbar –doimo “ishlaringiz qanday?” deya qiziqish bildiradigan yoqimli hamkasbdir, shunchaki suhbatlashishga tayyordir. U xodimlarning shaxsiy hayotiga aralashavermaydi. Shunga qaramasdan, u yozgi ta‘til rejalari, bolalari, keksa ota-onasi haqida so‘rab, nozik tarzda g‘amxo‘rlik ko‘rsatadi. Yaxshi lider o‘z xodimlariga sarmoya kiritadi. U qo‘l ostidagilarni rivojlantirish savollari bilan tashvishlanadi, ularning rivojlanishiga qiziqadi, professional maqsadlarga intilish va orzularni ro‘yobga chiqarishga harakat qiladi.

15. Hazildan foydalanadi. Yaxshi rahbar o‘ziga emas, ishga juda jiddiy tarzda qaraydi. U hazilni sirli qurol deb biladi. Vaziyatni bartaraf etish va xodimlar bilan kulishish uchun undan muntazam ravishda foydalanadi.

16. Yaxshi bo‘lishga harakat qilmaydi. Muvaffaqiyatli rahbar yoqimsiz vaziyatlardan qochmaydi, chunki u to‘qnashuvni yoqtirmaydi. U o‘zini tabiiy tutadi, yuzida shirin tabassum qilmaydi, hamma narsa joyida bo‘lgandek, ko‘rsatmaydi, balki paydo bo‘lgan muammoni ochiqdan-ochiq muhokama qiladi.

17. Tinglashni biladi. Zo‘r tinglash qobiliyati – samarali rahbarlikka muvaffaq bo‘lishining asosiy sabablaridan biridir. Ehtimol, ko‘pchilik xo‘jayinlari «suhbat» qilishni yoqtirayotganidan shikoyat qilishadi. Lekin juda kam odam yaxshi tinglashni biladigan yetakchidan maqtana oladi. «Faol tinglovchi» mahoratiga ega bo‘lganlar qo‘l ostidagilarga ularning fikrlarini jiddiy qabul qilib, ularning ehtiyojlarini inobatga olgan holda ko‘rsatadilar.

18. Shaxsiy yondashuvlarni qidirib topadi. Barchaga mos bo‘lish mumkin emas. Odamlarning turli ehtiyojlari, og‘riqlari va «sehrli tugmachalari» mavjud. Har bir kishiga o‘z yondoshuvini topish kerak. Eng yaxshi rahbarlar moslashuvchanlik va ixtirochilik bilan ajralib turadi. Bu xislatlar har qanday ishchiga yondoshuvni moslashtirishga yordam beradi.

19. Mukammallikni emas, balki harakatni talab qiladi. Haqiqiy rahbarlar o‘zlarining namunalari bilan boshqalarni qattiq mehnat qilishga undashadi. Ular g‘ayrat bilan ishlaganda katta muvaffaqiyat va maqsadlarga olib borishini ko‘rsatib, qo‘l ostidagilardan juda ko‘p kuch va natijalarni talab qilishadi. Shu bilan birga, ular barcha narsaga real ko‘z bilan qarashadi. Odamlar xatoga yo‘l qo‘yib berishi mumkinligini tushunadilar, kichik omadsizliklar uchun jazolashmaydi, qo‘l ostidagilarga jamoada innovatsiyalar madaniyatini qo‘llab-quvvatlash uchun astoydil harakat qilib, tajriba o‘tkazishlariga imkon beradi.

20. O‘ziga shubha bilan qaraydi. Yaxshi rahbar bo‘lish uchun kuch va hukmronlik yetarli emas. Ma'lum yetakchilik fazilatlarini va qobiliyatlariga ega bo‘lish lozim. Shuning uchun haqiqiy rahbarlar doimiy ravishda o‘z ustida ishlaydilar, o‘sadilar va rivojlanadilar. O‘z-o‘zini takomillashtirishning uzluksiz jarayoniga qaramay, ba’zida ular o‘zlari haqida shubhalanadilar: bu esa qanchalik yaxshi rahbar ekanliklaridan darakdir. Nomukammalliklarini anglash va kamchiliklarni tan olish ularni boshqa rahbarlarga qaraganda yaxshiroq ko‘rsatadi.

3.3. Ma'lumotlarni qayta ishlash borasida ishchan madaniyatlar tasnifi.

G.Xofstede tadqiqotlari. F.Trompenaars nazariyasi

3.3.1. Madaniyat tushunchasi. Madaniyat qimmatdorliklar, g‘oyalar va boshqa muhim belgilar majmuasiga taa’luqli bo‘lib, ular insonlarga o‘zaro muloqotda bo‘lish, xamda bir-birini jamiyat a’zosi sifatida baholash va mushohada qilishga yordam beradi. Madaniyat noyob muammolarni bir martalik hal etish yo‘li sifatida instinktlar va idiosinkroz xulq-atvorni o‘z ichiga oladi.

Madaniyatga xam mavhum xam moddiy elementlar kiradi. Mavhum elementlar bo‘lib, qimmatdorliklar, e‘tiqodlar, g‘oyalar, insonlar tiplari, diniy qarashlar hisoblanadi. Moddiy tashkil etuvchilar bo‘lib kitoblar, kompyuterlar, asboblar, binolar va x.k o lar hamda «Levi’s 501» jinsi shimmi yoki xit qo‘shiqchi ayolning so‘nggi qushig‘i ham hisoblanadi. Madaniyatning moddiy elementlari ayrim xollarda madaniy artefaktlar yoki madaniyatning moddiy ko‘rinishi xam deb nomlanadi va bu holat madaniyat tushunchasini faqat mavhum soha sifatida cheklaydi.

Madaniyat insonlarga o‘zlarini shaxs sifatida anglashga va xulq-atvorning mumkin bo‘lgan modellarini tushunib olishga imkon beradi. Madaniyat ta'sirida shakllanadigan muhim dunyoqarash va xulq-atvor jixatlari bo‘lib quyidagilar hisoblanadi:

- dunyoni va o‘zini anglash;
- muloqat va til;
- kiyim va tashqi qiyofa;
- ovqatlanish madaniyati;
- vaqt to‘g‘risida tasavvur;
- o‘zaro munosabatlar (oilalar, tashkilot, xukumat va x.k.o. lar darajasida);
- qimmatdorliklar va me'yorlar;
- ishonch va qarashlar;
- fikrlash jarayonlari va o‘qitish;
- ishdagi odatlar.

3.3.2. Marketinga ta'sir etuvchi asosiy madaniy qimmatdorliklar. Ilg‘or chakana sotuvchilar foyda olish va sotish hajmini oshirish hamda doimiy haridorlar uchun do‘konning jalb etuvchanligi asosan bir necha turdagi buyumlar hisobiga taminlanishini bilishadi. Ushbu buyumlar asosiy tovarlar deyiladi. O‘xshatish bo‘yicha asosiy qimmatdorliklar deb ataluvchi gurux ham mavjuddir. Ushbu qimmatdorliklar

insonlar xulq-atvorini tushunishda muhim rol o'ynaydi va ushbu holat ko'p jihatlar buyicha marketing buyicha mutaxassislar uchun muximdir.

Asosiy qimmatdorliklar maxsulot jamiyatda qanday ishlatilishini ko'rsatadi. Bunday qimmatdorliklar masalan, faqatgina ovqatga u yoki bu maxsulotdarni ishlatish emas, balki ayrim maxsulotlarning boshqalari bilan muvofiq kelishi, ularni tayyorlash usullari, ovqat yeyish vaqti bilan belgilanadi.

Asosiy qimmatdorliklar savdo markalari va kommunikativ dasturlarning ijobiy va salbiy valentliklari ta'minlashadi. Amerikada «Chevrolet» avtomobilini «olma pirogi singari tipik amerikalik» deb nomlashadi, biroq mashhur avtomobil markalarini boshqa ovqatlar, masalan, qaldirg'och inidan tayyorlangan sho'rva yoki maymunning qovurg'a go'shti deb nomlanishi shak-shubxasiz salbiy valentlikni yuzaga keltiradi (Xitoy va Afrikada ushbu maxsulotlar ijobiy valentlikka egadirlar). Sotuvchilar o'z savdo markalariga nisbatan ijobiy valentlikni yaratish uchun savdo mashhur qo'shiqchilar Maykl Jekson va sportsmenlarning Ronaldo nomlaridan foydalanishlari mumkin. Mashhur kishilarning obrazlari ularni yoqtirmaydigan iste'molchilarda teskari fikr hosil qilmagan taqdirdagina ushbu yaxshi g'oya hisoblanadi.

Maqbul bo'lgan bozor munosabatlari ma'qul kelgan bozor munosabatlarini belgilab beradi. Yaponiyada sharq va g'arb sulolalariga mansub bo'lgan firmalar guruhlari o'rtasidagi munosabatlar shunchalik murakkab va qattiqki, u yoki bu distributiv tarmoqqa kirishga faqat ushbu guruhlarning birortasi bilan munosabatlarni yaxshilagan taqdirdagina erishish mumkin.

Iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda bitimlar ilgaridan kelishilgan kelishuvlar asosida amalga oshiriladi. Biror bir muammo yuzaga kelganda iste'molchilar xuquqlarini himoya qilish agentliklari, masalan, Better Business Bureau («Chin ko'ngiladan biznes») nomli agenligi xizmatlaridan foydalanish yoki sudga murojaat qilish mumkin bo'ladi. «Kambag'al» mamlakatlarda bunday qo'llab-qo'vvatlash tizimlari rivojlanmagan bo'lib, kishilar geografik jihatdan uzoq bo'lgan savdo

munosabatlarni oʻrnatish boʻyicha tavakkalchilik qilishmaydi. Liberal qonunlar mavjud boʻlgan taqdirda xam iqtisodiy operatsiyalarni xavf-xatardan saqlash imkoniyati xar doim xam boʻlmaydi.

3.3.3. Milliy madaniyat. Madaniyat iste'molchini oʻz-oʻzini tushunishiga, xarid qilinayotgan tovarlar va ulardan foydalanishga, tovaralarni oldi-sotdi jarayoniga chuqur ta'sir koʻrsatadi. Bunday ta'sir iste'mol sohasini madaniyat kontekstida oʻrganishni va ijtimoiy qimmatdorliklarni oʻzlashtirishni zarur qilib qoʻyadi. Biroq marketing boʻyicha mutaxassislar global yoki ichki bozorlarga emas, balki makromadaniyatlarga koʻproq e'tibor qaratishadi.

Madaniyatni ijtimoiy ongni atrof muhitga moslashish usuli sifatida qarash mumkin. U bir xil ijtimoiy institutlar (madaniy triada) va hayotiy sharoitlarda tarbiyalangan kishilarning oʻziga xos xususiyatlarini ifodalaydi.

G.Xofstede tadqiqotlari



Gert Hofstede

Tugʻilgan yili: 2 oktyabr 1928 yil,
Gollandiya, Haarlem. Groningen universiteti
(1967), Delft texnik universitetini tamomlagan.

Faoliyat: ijtimoiy psixologiya,
madaniyatlararo psixologiya, antropologiya.

Gollandiyalik sotsiolog Gert Hofstede 1960 va 1970 yillardagi tadqiqotlar asosida turli xalqlarning madaniy xususiyatlarini aniqlaydigan bir qator koʻrsatkichlarni taqdim etadi. Gert Hofstede mashinasozlik va psixologiya fanlari boʻyicha magistr darajasiga ega.

Geert Hofstede - madaniyat oʻrtasidagi oʻzaro munosabatlarni oʻrganuvchi, niderlandiyalik sotsial-psixolog va antropolog. Dunyo boʻylab madaniyatlararo tadqiqotlar uchun koʻplab mukofotlarga sazovor boʻldi. Uning eng muhim yutuqlaridan

biri madaniyatlar o'lchov nazariyasini ishlab chiqish va xalqlar va madaniyatlar o'rtasidagi farqlarni baholash uchun muntazam asos bo'lib xizmat qiladi.

Nazariya madaniyatning olti o'lchamiga taqsimlanishi mumkin degan fikrga asoslanadi. Bu o'lchovlar orasida kuch (tengsizlikka tenglik), kollektivizm (individualizmga qarshi), noaniqlikdan (noaniqlikka nisbatan bag'rikenglikdan), "erkak" ("ayol" ga), strategik fikrlash va o'zini-o'zi qoniqish (qarshi turishga qarshi) dan qochish kiradi. Hofstede dunyo madaniy qadriyatlarini haqidagi ma'lumotlarning aksariyati IBM tomonidan amalga oshirilgan tadqiqotlardan olingan, Amerika texnologik va konsalting korporatsiyasi. U 1 dan 120 gachasi darajadagi reyting tizimini taklif qildi.

Quvvatdan masofa ko'rsatkichi. Hofstedaning so'zlariga ko'ra, "hokimiyatdan masofa nisbatan kamroq kuchga ega bo'lgan tashkilot va muassasalar a'zolari (masalan, oilalar a'zolari)ning kuchi teng bo'lmagan taqsimlanishiga imkon beradi." Ushbu o'lchov ma'lum madaniyatdagi hokimiyatning tarqalish darajasini ifodalaydi, balki uning jamiyat tomonidan qabul qilinishini tahlil qiladi. Iqtidorni taqsimlashning past ko'rsatkichi, madaniyat kutgan hokimiyat bilan demokratik munosabatlarni kutadi va qabul qiladi va jamiyat a'zolari teng hisoblanadi. Iqtidorni taqsimlashning yuqori ko'rsatkichi kamroq kuchga ega bo'lgan jamiyat a'zolari o'z o'rnini egallashini va rasmiy ierarxik tuzilmalar mavjudligini bilishini anglatadi.

Individualizm va kollektivizm. "Jamiyat a'zolari guruhlar shakllanishiga qanchalik ta'sir ko'rsatadi". Bu o'lchov siyosatga befarq emas va jismoniy shaxslardan ko'ra ko'proq guruhlariga taalluqlidir. Kollektivizm bilan tavsiflangan jamiyatlarda ijtimoiy maqsadlar va farovonlik shaxsiy narsalardan ustun turadi.

Noaniqlikdan qochish indeksi. "Jamiyatning noaniqlik va burilishga bo'lgan bag'rikengligi." Bu o'lchov jamiyatning noma'lum holatlarga, kutilmagan voqealarga va o'zgarishlarning bosimiga javob beradi. Ushbu indeks yuqori bo'lgan madaniyatlar o'zgarishlarga nisbatan kamroq tolerantidir va aniq qoidalar, qoidalar va / yoki

qonunlarni belgilashda noaniqlik o'zida mavjud bo'lgan tashvishlardan qochishga moyil bo'ladi. Past ko'rsatkichli jamiyatlar o'zgarish va undan kamroq qoidalar va qonunlardan foydalanishga ochiq, va ularning urf-odatlarini kamroq.

"Erkak" va "ayol" turlari. "Erkaklar o'rtasida hissiy rollarning taqsimlanishi". Bu o'lchov an'anaviy erkak qadriyatlarining ahamiyatini, masalan, qat'iyatlilik, g'ayrat, kuch va materializmga intilish, an'anaviy ravishda insoniy munosabatlar kabi madaniy qadriyatlar kabi qadriyatlardir. Ko'proq ma'lum bo'lgan "erkak" turdagi madaniyat odatda jinslar o'rtasidagi aniq farqlar bilan ajralib turadi va raqobatlashishga va maqsadlarga erishishga moyil bo'ladi. Ushbu o'lchamdagi kichik indeks madaniyatning jinslar bilan munosabatlarning yuqori qiymati o'rtasidagi kamroq farqlar bilan tavsiflanadi.

Qisqa muddatli va istiqbolli yo'nalish. Ushbu o'lchov jamiyatning vaqt gorizontini ifodalaydi. Qisqa muddatli madaniyatlar an'anaviy uslublarni qadrlashadi, munosabatlarni rivojlantirish uchun ko'p vaqt bag'ishlaydi va umuman olganda, vaqtni yomon doiraga aylantiradi. Bu degani, kelajak va o'tmish bir-biri bilan bog'liq va bugun amalga oshirilmaydigan ishlar ertaga amalga oshirilishi mumkin. Bu yondashuvning qarama-qarshiligi kelajakka uzoq muddatli yo'nalish bo'lib, u vaqt vektor sifatida qaraladi va odamlar kelajakka qiziqishdan yoki o'tmishni eslashdan ko'ra ko'proq kelajakka qarashga intiladi. Bunday jamiyat maqsadlarga erishish va natijalarni yuqori baholaydi.

O'z-o'zini kechirish va taqiqlash. Ushbu o'lchov madaniyatning jamiyat a'zolarining darhol ehtiyojlari va shaxsiy istaklarini qondirish qobiliyatini tavsiflaydi. Tazyiq qadriyatlari bo'lgan jamiyatlarda shaxsiy xohish-istaklar cheklangan va tushkunlikka tushib qolgan qat'iy ijtimoiy qoidalar va normalar ustunlik qiladi.

Hofstede, madaniy o'lchovlarni faqat qaror qabul qilishni osonlashtiradigan muayyan madaniyatni baholash uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Shaxsiy xususiyatlar, oilaviy tarix va shaxsiy farovonlik kabi boshqa omillarni hisobga olish kerak. Taklif

etilgan o'lchovlar odamlarning xatti-harakatini prognoz qila olmaydi va har bir shaxsning shaxsiy xususiyatlarini hisobga olmaydi.

G.Xofstede tadqiqotlari natijalari marketingda keng qo'llaniladi. Ko'pchilik iqtisodchilar uning madaniyat konsepsiyasini atrof muhitning kuchli ta'siri ostida bo'lgan bozor segmentlarini aniqlashda juda muhim deb xisoblashadi.

O'zining oldingi modellarining qiymat modellarini moslashtirish, nazorat parametrlari va vaqtinchalik istiqbollarni hisobga olgan holda Ф. Тромпенаарс asosiy madaniy ko'rsatkichlarga qo'shilib, milliy madaniyat qadriyatlarini o'rganish uchun o'z modelini shakllantirdi. Ushbu modeldagi va 90-yillarda ishlab chiqilgan so'rovnomaning asosida u 50 dan ortiq mamlakatlarda ekin parametrlarini o'rgandi¹⁶.



Alfonsus (fon) Trompenaars (1953 yilda tug'ilgan) - gollandiyalik tadqiqotchi, tashkilotlarning nazariyasi sohasida milliy madaniy farqlar F.Trompenaars modelini yaratuvchisi sifatida tanilgan madaniyatlararo muloqot bo'yicha maslahatchi.

F. Trompenaarsning karerasi 1981-yilda Royal Dutch Shell-ning Xodimlar bilan ishlash bo'limida ishlaydi, u erda u ishni tasniflash va xodimlarni

Rivojlan tirish dasturlari bilan shug'ullanadi. 1989 yilda hamkasbi C Hampden-Turner bilan birgalikda u xalqaro biznesni o'rganish uchun konsalting markazini yaratdi. U BP, Philips, IBM, Heineken, AMD, Mars, Motorola, General Motors, Merrill Lynch, Jonson & Johnson, Pfizer, ABNAMRO, ING, PepsiCo, Honeywell. Markaz KPMG tomonidan 1998 yilda sotib olingan va "Trompenaars Hampden-Turner" markazini qayta nomlangan.

¹⁶ Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. Минск : Попурри, 2004

1999 yilda F.Trompenaars dunyodagi birinchi beshta biznes maslahatchilari reytingiga (Business jurnalining baholashiga ko'ra) kiradi. 2011 va 2014 yillarda u 50 ta eng obro'li eng ta'sirli boshqaruv mutafakkirlaridan biri sanaladi.

Madaniyat parametrlari (F. Trompenaarsga ko'ra):

1. Universalizm / aniqlik (evrensellik / ajratish). Umumjahon madaniyatining qadriyatlari, avvalambor, jamiyatning umidlari jamiyatda qabul qilingan qonunlarga rioya qilish tarafdorlari va odatda qabul qilingan qoidalaridir. Xususiy madaniyatning vakillari, birinchi navbatda, odamlar o'rtasidagi munosabatlar (oilada, ularning ijtimoiy doirasidagi, ishda).

2. yutuq / kelib chiqish. Biror kishi boshida boshqalar tomonidan nimani qadrlaydi? Uning hayotida qanday natijalarga erishdi, yoki u qanday ijtimoiy so'zlarni ifodalaydi, ya'ni? uning ijtimoiy tarixi?

Jamiyatda erishilgan yutuqlar madaniyati hukmron bo'lsa, jamiyat a'zosining maqomi uning shaxsiy muvaffaqiyati, faoliyatining natijalari va uning vazifalarining muvaffaqiyati bilan belgilanadi.

Agar jamiyatda kelib chiqish madaniyati hukmron bo'lsa, insonning mavqei uning qarindoshlik yoki professional asosda bir yoki bir kishining ijtimoiy guruhiga tegishli bo'lishi bilan belgilanadi.

Individualizm / kollektivizm. "Individualizm" parametrining xususiyatlari:

- shaxsning xavotirligi birinchi navbatda shaxsiy farovonlikka erishish, oila a'zolarining farovonligini ta'minlash, shuningdek o'zini rivojlantirish. Inson o'zini o'zi etarli bo'lmagan inson kabi his qiladi;

- jamoatchilik manfaatlari ustuvorligi;

- alohida qaror qabul qilish.

Kollektivizmning xususiyatlari:

- eng muhimi, o'z qo'shningizga g'amxo'rlik qiling. Boshqalarga g'amxo'rlik boshqalarning va shaxsning hayotini yaxshilaydi;

- guruhga tegishli bo'lish hissi; xususiy manfaatlardan ustun manfaatdorlik;
- bir guruh, bir guruh odamlar tomonidan qaror qabul qilish.

4. Hassoslik / neytrallik. Hissiy madaniyat vakillari muloqot qilishda his-tuyg'ularini susaytirishga moyil emaslar.

Neytral madaniyatlarda hissiyotlar odatda nazorat qilinadi. Ushbu madaniyat vakillari, qiyinchiliklarga dosh berib, ularning barcha ehtiroslarini qo'llaydilar va his-tuyg'ularini namoyon qilmaydilar.

5. Xususiylik / diffuziya. Muayyan madaniyat vakillari jamoat va shaxsiy maydon o'rtasida aniq farqlash bilan tavsiflanadi. Ma'lum bir madaniyat vakillari o'z aloqalariga kirib, o'zlarining ijtimoiy makoniga kiradigan kishilar doirasini kengaytirishga harakat qiladilar. Shu bilan birga, ular "begonalar" ni shaxsiy hayotga kiritmasliklari uchun, o'z makonlarini begona odamlar tomonidan himoya qiladilar.

Jamiyat va shaxsiy maydonlarni birlashtiruvchi madaniyatning tarqalishi vakillari. Ushbu turdagi madaniyat vakillari o'zlarining ijtimoiy-siyosiy maydonlarini kamroq himoya qilishadi, bunga ruxsat etilishi ruxsatsiz shaxslar uchun mumkin bo'lgan va hatto ma'lum darajada kerak bo'ladi.

6. Atrof muhit: tashqi boshqaruv / ichki nazorat. Atrofga bo'lgan munosabat nazorat darajasining prizmasidan (tashqi va ichki nazorat qilingan madaniyatlar) belgilanadi. "Tashqi nazorat ostida madaniyatlarda" odamlarning faoliyati natijalari ustidan nazorat qilish imkoniyati va ichki (shu jumladan tabiiy) resurslarni oqilona boshqarish imkoniyati mavjudligi haqidagi ayblovlar mavjud.

"Ichki boshqariladigan madaniyatlar" vakillari, voqealar o'zgarishi mumkin emasligini va ekologik o'zgarishlarga moslashishga moyil ekanligiga ishonishadi.

7. Vaqt istiqboli: ketma-ketlik / sinxronlash. O'tmishdan kelajakka oqib o'tuvchi bir hil oqim sifatida vaqtga nisbatan doimo har bir vaqt noyob va noyobdir. Vaqtga izchil yondashish odamlarning o'z ishlarini bajarish qoidalarini belgilab beradi: har bir daqiqada odamlar faqat bitta narsani qilishga, batafsil va batafsil harakat rejalarini

tuzishga va bu rejalar bo'yicha ish qilishlariga to'g'ri keladi, biznes uchrashuvlariga kechikish odat tusiga kirmaydi.

Vaqtga sinxron yondashuv bilan madaniyatlarda, barcha vaqt o'tgan yoki kech bo'lgan barcha hodisalar takrorlanadi, deb o'ylashadi, vaqt tsikllari kontseptsiyasi hukmronlik qiladi, vaqt esa juda muhim resurs emas va agar mo'ljallangan maqsadlarga erishilmasa, keyinchalik ular erishish mumkin bo'lgan imkoniyat bor.

Vaqtga sinxron munosabat bilan madaniyat vakillari parallel ravishda bir nechta narsalarni amalga oshirishga moyildir. Ish uchrashuvlari kechikishi joiz deb hisoblanadi, bu yig'ilishlar vaqti ko'pincha "kutilmagan" vaziyatga qarab o'zgaradi. Insonning erishmoqchi bo'lgan moddiy va moliyaviy natijalaridan ko'ra, shaxsiy va ijtimoiy munosabatlarga e'tibor qaratiladi.

8. Vaqt istiqboli: kelajakka o'tmishga (hozirgi) yo'nalish. O'tmishga (hozirgi) yo'naltirilgan madaniyat vakillari tez va kafolatli daromad keltiradigan qisqa muddatli loyihalarga sadoqatli. Aksincha, kelajakka qaratilgan madaniyat vakillari o'z vaqt va pullarini uzoq muddatli loyihalarda nafaqat kelajakdagi farovonlik, balki ularning avlodlari va umuman jamiyatiga ham g'amxo'rlik qilishga intiladi.

3.4. Liderlik tushunchasi

Liderlik masalasi qadimdan odamlarni qiziqtirib kelgan. Biroq, liderlikni maqsadli, muntazam va keng o'rganish F.Teylor zamonidan boshlangan. Juda ko'p tadqiqotlar o'kazilgan, lekin shunga qaramay liderlik nima va uni qanday o'rganish kerak degan tushuchaning to'liq ta'rifi mavjud emas. Rivojlanayotgan, muvaffaqiyatga erishayotgan korxonalar boshqa korxonalar (tashkilot, muassasa)lardan asosan samarali va dinamik boshqaruvi bilan farqlanadi. Boshqaruv deganda - bir individ (boshqaruvchi) yoki (boshqaruv tizimi) ko'z o'ngimizda gavdalanadi. "Boshqaruv" va "boshqaruv tizimi" so'zlariga sinonim bo'lib "lider" va "liderlik" hisoblanadi. Liderlik tabiatini faqat uni boshqaruv bilan qiyoslaganda anglashimiz mumkin. Muassasa menejeri va muassasa lideri bu bir xil narsa emas. Menejer o'z qo'l ostidigilarni o'z

lavozimi, qonuniy imkoniyatlari orqali aloqa qiladi, ishga jalb etadi. Liderlik esa muassasadagi ishchilar bilan o'zaro sotsial munosabatlarga asoslangan spesifik boshqaruv uslubi hisoblanadi. Ushbu jarayon qiyinroq hisoblanib ishtirokchilardan ko'proq o'zaro ruhiy bog'liqlikni talab qiladi. Xususiy boshqaruvdan farqli o'laroq lider muassada shogirdlarga ega bo'ladi, menejer esa qo'l ostidagi ishchilarga. Bu yerda boshqaruvchi - ishchi munosabati, lider - shogird munosabati bilan o'rin almashadi. «Lider» so'zi ingliz tilida u: 1) sardor, boshqaruvchi 2) kema, guruh yetaklovchi, karvon 3) musobaqada ilgaridagi sportsmen yoki sport komandasi 4) motosikl yoki velosiped oldi o'rindig'ida o'tirib ketuvchi, yetakchi kabi ko'p ma'nolarni anglatadi. Liderlik (ang. leader) - bu boshqaruvchi va izdoshlar o'rtasidagi boshqaruv munosabatlari bo'lib, bunda maqsadlar bir tomonga yo'naltirilgan bo'ladi. Liderlik formal va noformal turlarga ajraladi. U o'z ishchilariga mansabidan foydalangan holda buyruq bersa, ularni boshqarsa bu formal liderlik deyiladi, o'z mahorati va boshqa resurslar yordamida boshqarilsa bu noformal liderlik deyiladi.

Ma'lumki ideal lider o'zida ikki xislatni mujassamlashtira olishi lozim: shaxsiylik va tashkilotchilik layoqati. Butun guruh oldida vujudga kelgan umumiy muammo yoki masalani insonlar bitta lider atrofiga kelib hal qilishni loyiq deb biladilar. Tadbirkorlikda liderlik xislati alohida o'rin tutadi va ishni muvaffaqiyatli olib borish uchun unga ega bo'lishi lozim. Bu boshqaruv kuchini yagona shaxsga tegishli bo'lishini va korxonada ishonchli qo'llarda bo'lishini ta'minlaydi. Ammo ushbu xislatning butun tashkilot boshqariliyotgan davrda zaif joylari namoyon ham bo'ladi: -butun tashkilotdagi o'zgarishlar va qarorlar bitta shaxs tomonidan amalga oshiriladi; -muvaffaqiyatga erishgandan so'ng ham lider o'z bosimini yoki pozitsiyasini yanda kuchaytirib, o'z mavqeini yanada ko'tarishga urunadi, garchi ushbu hol barchaga ham yoqavermasada, liderning to'satdan ketishi ish jarayoniga tez salbiy tasir ko'rsatadi va ishlab chiqarish tuslarini sezilarli darajada susayadi. Umuman, ishchilar tomonidan faqatgina liderning tan olinishi, har bir ishchiga bo'lgan munosabati, ish jarayonida

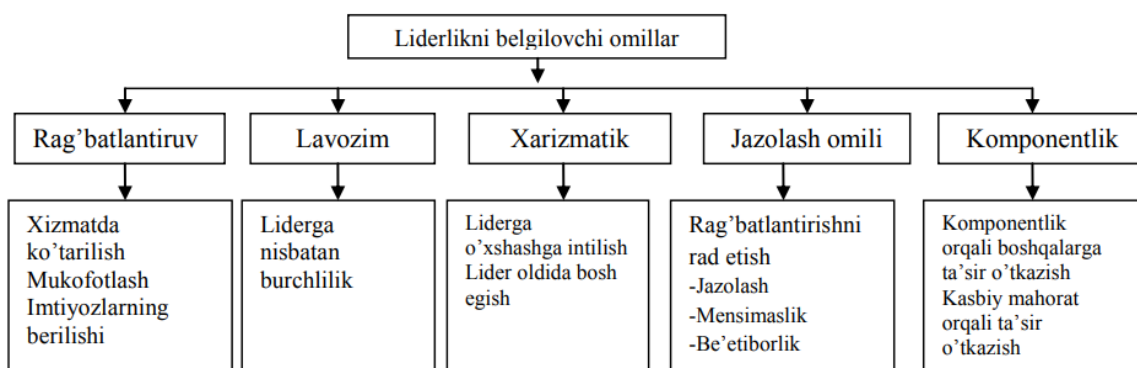
ko'rsatgan jonbozligi, faoliyatga bo'lgan professional yondashuvidan so'ng lider sifatida namoyon bo'ladi. Liderni quyidagi samarali xarakterlari ajralib turadi: - ish faoliyatini umumiy qilib aytganda o'zgacha olib borishi; - kommunikativlik; - ishchilarning ishonchi; -qaror qabul qilishdagi egiluvchanligi; Aytishimiz mumkinki lider har bir muassasada, korxonada, guruhlarda mutloq domenant shaxs hisoblanadi. Liderlik - bo'ysunish prinsipi bo'yicha rollarni taqsimlash lozim. Rollar taqsimotining uch turi ajratiladi: «yuqoridan ko'rish», «quyidan ko'rish», «tengmateng ko'rish». Lider (yetakchi) ijtimoiy hayotning barcha sohalarida, biznesda, fanda, san'atda, oila va maktabda amal qiladi. Lug'atni ochib qaraganimizda lider (ing. leader – yetakchi, rahbar) – bu qandaydir birgalikdagi faoliyatni tashkil etish maqsadida boshqalarga ta'sir etishga qobiliyatli shaxs. Siyosiy yetakchilik aniq namoyon bo'ladi. Siyosiy yetakchi – bu siyosiy faoliyat va harakatning tashkilotchisigina emas, shuningdek, siyosat tarixini borishini o'zgartira oladigan, siyosiy jarayonlarning yo'nalishini aniqlash, istiqbolga qaratilgan siyosiy maqsadlarni belgilashga qodir shaxsdir. Liderlik faoliyatini tushuntiruvchi ko'plab nazariyalar mavjud. Bular: 1. Xislatlar nazariyasi-qahramonlarga xos bo'lgan sifatlarni aniqlash asosida yaratiladi. Siyosiy yetakchiga xos bo'lgan xislatlar orasida odatda o'tkir aql, kuchli iroda va maqsadga intiluvchanlik, kuch-quvvat, tashkilotchilik qobiliyati, vakolatga egalik va o'ziga xos ma'suliyatni olishga tayyorgarlik kabilar ko'rsatiladi. Ammo intellektual va axloqiy sifatlar yetakchi bo'lishiga to'siq ham bo'lar ekan. Ba'zan kishilarning ajoyib qobiliyatlari butun hayoti davomida talab etilmasdan qolaverishi mumkin. 2. Vaziyatlar nazariyasi-yetakchilikning ma'lum bir ijtimoiy sharoitlarga bog'liqligi g'oyasiga asoslanadi. Bunga ko'ra, aynan vujudga kelgan aniq shartsharoitlar yetakchini saralaydi va xulq-atvorini belgilaydi. Vaziyatlar nazariyasi shaxs individual sifatlarining muhim rolini inkor etmaydi, biroq ularni mutlaqlashtirmaydi ham. Biroq bu tamoyil yetakchining faolligini, uning vaziyatni o'z vaqtida to'g'ri baholash va o'zgartirish, o'tkir muammolar yechilishini topa olish qobiliyatini yetarlicha aks ettirmaydi. 3.

Konstituentlar nazariyasi-yetakchilik qobiliyatini izdoshlar va konstituentlar orqali tushuntiradi. “Ayni izdosh – deb yozadi F.Etenford, - etakchini va vaziyatni o’zgartiradi, oxir oqibatda yetakchilikni qabul qiladi yoki rad etiladi”. Ancha afzalliklarga ega bu nazariya yetakchining yangiliklarga intiluvchanligi, mustaqilligi va faolligini yetarli hisobga olmaydi. 4. Psixologik tomonlar va interfaol tahlil yetarlicha murakkab va qat’iy talqinga bo’ysunmaydigan yetakchilik tabiatining subyektiv dastaklarini yoritadi. Freyd fikricha, yetakchilikning asosida tushkunlik holatidagi vaziyat – asosan shahvoniy xarakterdagi ongsiz qiziqish yotadi. Bu jarayonda u ijodkorlikka, yetakchilikka intiladi. Fromm, Aderno avtoritarizmga moyil va hokimiyatgaintiluvchi shaxs turini aniqladilar. Boshqalar ustidan cheksiz hokimiyatga ega bo’lish, ularni to’liq bo’ysundirish bunday odamga alohida rohat bag’ishlaydi. M.Veber o’zining “Siyosat, iste’dod va kasb” (1919 yil) asarida axloqiy siyosiy yetakchi to’g’risida savol qo’yar ekan shunday deydi: “Tarixni rivojlantirish uchun yo’l tutishda inson qanday bo’lishi kerak? Siyosiy yetakchining muhim sifatlaridan biri: ehtiros, javobgarlikni his etish va ko’z bilan chamalash.” Hozir xalqaro maydonda quyidagi tendentsiya shakllanganlini yaqqol namoyon bo’layotganligini quyidagilarda ko’rish mumkin: 1. Milliy yetakchilar global muammolarni endilikda chetlab o’ta olmaydilar; 2. Norasmiy yetakchilarning roli va ta’siri ortib borishi; 3. Yetakchilar faoliyati iqtisodiy va ijtimoiy muammoalarni hal qilishga ko’proq jalb qilinyapti; Lider odamlarni faollashtirib, kelajakni oldindan ko’ra oladi, uni ishchilarga yetkazadi va ularga yangi o’zgarishlarga moslashishlarida yordam beradi. Menejerlar esa maqsadlarga munosabat bo’yicha passiv pozitsiya egallashda ziddiyatlarga duch keladi. Ular zarur ish yuzasidan kimdir tomonidan qo’yilgan maqsadni mo’ljalga olishadi va amalda ulardan o’zgartirishlar o’tkazishda foydalanmaydilar. Liderlar esa, aksincha, o’zlari maqsadlar belgilashadi va odamlarni ishga munosabatlarini o’zgartirishda foydalanishadi. 4. Hokimiyatlar bo’linishi hisobiga siyosiy yetakchi hokimiyati ham cheklanmoqda. Lider - bu jamoa manfaatlarini birlashtirib, boshqalarni

ma'lum bir maqsad sari yetaklay oladigan hamda buning natijasida jamoa ishonchini qozongan shaxsdir. Liderlik muammolarini o'rganishda olimlar tomonidan bu tushunchani aniqlashda turlicha izohlar berilgan. Jumladan, J.Terri ta'rificha, liderlik-bu odamlar guruhiga ta'sir etish, ularni umumiy maqsadlarga erishishlari uchun turtki bo'lishdir. R.Tainenboum, I.Veshler va F.Massarik liderlikni shaxslararo ma'lum vaziyatlarda kommunikatsion jarayon yordamida hosil bo'ladigan va maxsus maqsad yoki maqsadlarga erishishga yo'naltirilgan o'zaro ta'sir sifatida tushuntirishadi. G.Kunts va S.O.Donnell esa liderlik - umumiy maqsadga erishishda odamlarga ta'sir etish bilan bog'liqlik deb hisoblaydi¹⁷. Liderlik tabiatini aynan boshqaruv bilan taqqoslab tushunilsa oson bo'ladi. Tashkilotda menejer va lider bo'lish-bu bitta narsa emas. Menejerning ishdagi bo'ysunuvchilarga va ular bilan bo'ladigan munosabatidagi ta'siri avvalambor hokimiyat tomonidan berilgan lavozim asosida bo'ladi. Liderlik-boshqaruv munosabatining o'ziga xos turi sifatida ko'proq ijtimoiy ta'sir jarayoniga tashkilotdagi o'zaro ta'sirga asoslanadi. Bu jarayon ancha murakkab bo'lib, uning ishtirokchilaridan o'zaro bog'liqlikdagi yuqori darajani talab qiladi. Liderlik boshqaruvdan farqli holda tashkilotda ko'proq bo'ysunuvchilar emas, ergashuvchilar bo'lishini nazarda to'tadi. Shundan kelib chiqqan holda boshqaruvdagi an'anaviy «boshliq-bo'ysunuvchi» munosabati «liderergashuvchi» munosabatlariga almashadi. Misol sifatida zavod direktorini olsak, lavozimi bo'yicha u menejer. Lavozim unga liderlik uchun yo'l ochadi. Tashkilotda olgan lavozimi nuqtai nazaridan odamlarga ta'sir etish jarayoni rasmiy liderlik deb ataladi. Biroq egallagan lavozimidan odamlarga ta'sir etish bilangina cheklanmasligi kerak. Bu holat o'rinbosarlardan biri kamroq rasmiy hokimiyatga ega bo'la turib, stressli va nizoli vaziyatlarni boshqarishda yoki korxonahayoti uchun muhim bo'lgan muammolarni hal etishda katta muvaffaqiyatga erishganda namoyon bo'ladi. Bu o'rinbosar o'zining ishchilarga mehri, jonkuyarligi va iliq munosabati orqali ishchilarning qo'llab-quvvatlashiga, ishonchiga, hurmatiga

¹⁷ Питер Друкер. Практика менеджмента.-М."Манн, Иванов и Фербер". 2015. 311 с.

erishishi mumkin. Menejer bo'lish tashkilotda avtomatik ravishda lider bo'lishni anglatmaydi, menejer tashkilotda eng yuqori lavozimni egallasada, lekin lider bo'lolmasligi mumkin. Yuqorida keltirilgan misolda tashkilot lider bo'lib bevosita uning boshlig'i-zavod direktori emas, o'rinbosari hisoblanadi. Odamlar uchun zarur bo'lgan qobiliyat, aql va boshqa resurslar orqali ta'sir etish jarayoni norasmiy liderlik nomini olgan. Liderlikni belgilab beruvchi omillar tarkibi 3.4.1 - rasmda tasvirlangan.

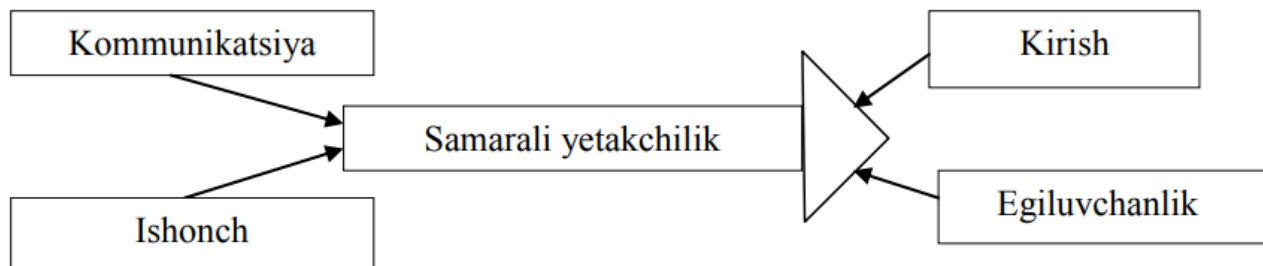


3.4.1- rasm. Liderlikni belgilovchi omillar¹⁸.

Liderlik-bu boshqaruvning o'zaro ta'sir turi bo'lib (lider va ergashuvchi o'rtasidagi) ushbu vaziyat uchun ancha samarali bo'lgan turli hokimiyat manbalari va umumiy maqsadlarga erishish uchun odamlarga turtki berib yo'naltirishga asoslanadi. Bundan va yetakchilikni aniqlashtiruvchi boshqa tushunchalardan kelib chiqilsa, lider ergashuvchi va vaziyatli o'zgaruvchan funksiyalar hisoblanadi. Liderlikning asosi boshqaruv munosabatining o'ziga xos turi yoki lider turi hisoblanadi. Bu munosabat «liderlik-ergashuvchi» ko'rinishidir. Boshqaruv munosabatlaridagi liderlikning boshlang'ich bosqichlari shunday xarakterlanadiki, bunda kimdir jamiyatda markaziy o'rin egallaydi, boshqalar esa uning atrofida joylashadi. Boshqaruv esa butun jamiyatni egallagan markaziy hokimiyat orqali amalga oshiriladi. Rahbariyatning bunday turida ergashuvchi amalda hech qanday shaxsiy huquqqa ega bo'lmay, o'zining butun kunini

¹⁸ Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2014. - 151 с.

lider egallab turgan tashkilot guruhlarining manfaatiga sarflaydi. Liderlik munosabatining bu varianti «xo'jayin-qul» nomini oladi. Bu holatda liderlik jamiyat a'zolarining hayotini hal qilishda mutloq hokimiyatni egallaydi. Odatda, bunday holatda lider tomonidan tanlangan faoliyat yo'nalishini o'zgartirish ergashuvchilarning ixtiyorida bo'lmaydi. Liderlik munosabatining bunday turida tashkilot samaradorligi uning qisqa vaqtda ancha qulay sharoitda yetarlicha qiyin vazifalarni tezlik bilan bajarishida namoyon bo'ladi. Bunga hammaning bitta lider atrofida mustahkam to'planishi bilan erishiladi. Shu bilan birga, ushbu holat bu turdagi munosabatning kuchsiz tomoni ham hisoblanadi. Sababi, birinchidan, tashkilotdagi qandaydir tashkiliy o'zgarish liderning shaxsiy xohishi (qiziqishi) borligiga taqaladi. Ikkinchidan, maqsadga erishilgach, lider o'z hokimiyatini ushlab turishi uchun vaziyatni sun'iy lashtirishga harakat qiladi, bu esa odatda, tashkilotning boshqa a'zolariga ma'qul kelmaydi. Uchinchidan, liderning ketishi tashkiliy vaziyatning noma'lum muddatgacha beqarorlashiga olib keladiki, bu o'z navbatida samaradorlikning pasayishiga sabab bo'ladi. Liderlikning bunday turi haligacha mavjud bo'lib, oilaviy, savdo, fermerlik biznesida ancha keng tarqalgan. Lider o'z hokimiyatini ergashuvchilardan ular uning liderlik sifatlarini tan olishgandan so'nggina oladi. Lider o'z pozitsiyasini qo'llab-quvvatlanishi uchun ergashuvchilariga ularning ehtiyojlarini boshqa yo'l bilan qondirib bo'lmaydigan imkoniyatlarni ko'rsatib bera olishi kerak. Bunga javob tarzida ular liderga o'zlariga hukmronlik qilish vakolatini berishadi, shuningdek, unga tashkilot maqsadlariga erishishda zarur bo'lgan yordamlarini ayashmaydi. Liderlar muvaffaqiyatsizlikka turli sabablarga ko'ra duch kelishadi, lekin muvaffaqiyatga ko'proq qobiliyat va aql bilan erishadilar. (3.4.2-rasm).



3.4.2-rasm. Samarali yetakchilik qirralari¹⁹.

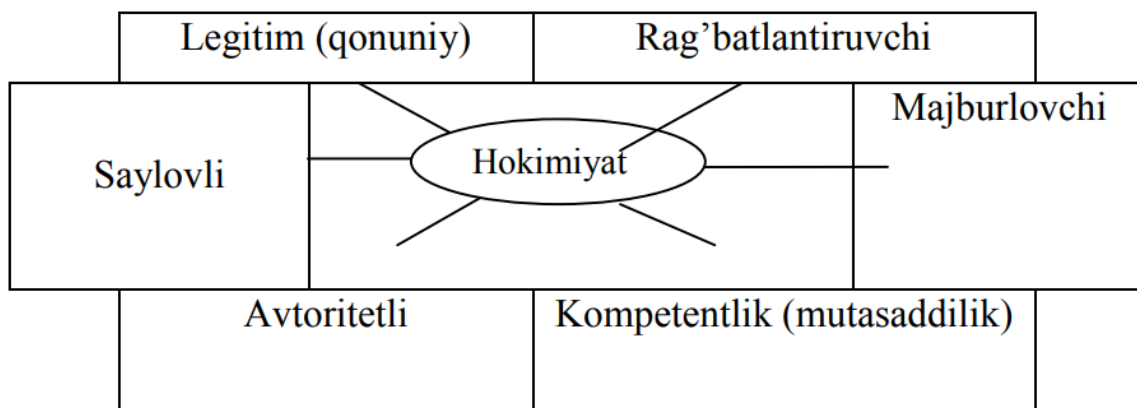
Lider o'zining uzoqni ko'ra olish qobiliyati tufayli ergashuvchilar oldida hurmatga sazovor bo'ladiki, oxir oqibatda ko'zlagan natijaga uning va ergashuvchilarning harakati orqali erishiladi. Biroq, bu tashkilotning kelajakdagi har qanday maqsadi yoki holati emas, ergashuvchilar xohlashadigan (nosamarali liderlik) holat yoki maqsaddir. Bundan tashqari, uzoqni ko'ra olish kelajakdagi holat hozirgi mavjud holatdan yaxshiroq, ko'proq bo'lsa yanada jozibali bo'ladi. Ushbu holat ergashuvchilarning qiziqtirib, uni amalga oshirish uchun o'zlarini ayamasliklari uchun turtki beradi. Bu ergashuvchilarni o'z ishlarining muvaffaqiyatiga ishontira oladi. Uzoqni ko'ra olishning bunday shaklida o'z maqsadini ergashuvchilarga yetkazish, ularda qiziqish va mas'uliyatni oshirishda liderga samarali kommunikatsiyadan foydalanish yordam berishi mumkin. Lider o'z hokimiyatini ergashuvchilarga bo'lib bera olish qobiliyatiga va bilimiga ega bo'lishi, ularni umumiy ishning bir qismiga aylantira olishi kerakki, ular kun ijrochilarga aylanib qolishmasin. Liderlik qobiliyati va bilimini egallash mumkinmi? Yana shu narsa ma'lumki, birdaniga lider bo'lib qolinmaydi. Odatda, buning uchun ma'lum tashkilot yoki tashkilotlarda bilim va malaka oshirish orqali tajriba to'plash kerak bo'ladi. Yetuk biznes maktablarida liderlik sifatlarini o'stiruvchi dasturlar mavjud. Asoschilarning ta'kidlashicha, liderlik bu ko'nikma va bilimlar to'plami emas, balki xarakter sifatini, misol tariqasida, tavakkalchilikni o'z zimmasiga olishdir. Hokimiyat va ta'sir lider ishidagi eng muhim

¹⁹ Sobirjonova D., Sulaymonov B. Menejment. Iqtisod-moliya. 2008 yil, 134 bet.

jihati hisoblanadi. Quyida hokimiyatning samarali liderlik doirasida qanday qo'llanilishini ko'rib chiqamiz: Ekspertli hokimiyat liderga ergashuvchilarni o'z ortidan borishi uchun yordam berishi mumkin, agar ular liderning o'zlariga nisbatan shu sohada ko'proq bilimga ega ekanligiga ishonishsa. Ekspertli hokimiyat kam qo'llaniladi va undan foydalanish imkoniyati liderning tashkilotdagi egallagan darajasiga teskari proporsional bo'ladi. Boshqa vaziyatda lider hokimiyatdan namuna sifatida foydalanganda hokimiyat ko'pgina holatlarda keyingi liderni ergashuvchilar chin dildan yoqtirishlari, tan olishlari uchun sabab hisoblanadi. Lider – bu o'zining izdoshlariga ega bo'lgan odam bo'lib, ular qo'yilgan maqsadga erishishida unga yordam beradilar, liderlar odamlar o'rtasidagi munosabatlarga ehtiyotkorlik bilan ta'sir ko'rsatadilarki, buning oqibati ularning o'z ixtiyori bilan lider ketidan borishga tayyor ekanliklarida namoyon bo'ladi. Ammo ba'zan liderlik fazilatlarini o'zining kuchini ko'rsatish, surbetlik bilan adashtiradi).

Liderlik – vaziyatli kategoriya (ilmiy tushuncha) hisoblanadi, chunki samarali liderlikka liderlikning turli tiplaridan foydalangan holda erishish mumkin. Shu boisdan odamning ehtiyojlariga mos keladigan liderlik vaziyatlari uchun alohida liderlarni tayinlash lozim yoki muayyan vaziyatni shunday usulda qayta tashkillashtirish lozimki, u liderlik ehtiyojlariga mos kelsin. Liderlik-bu hokimiyat singari odamda mavjud bo'lgan potentsialdir 5 . Liderning hokimiyat huquqi ish karyerasidan va uning tashkilotdagi egallagan pozitsiyadan kelib chiqqan holda ko'rinadi. Lider bu huquqdan ergashuvchilari buni tan olguncha va uni faoliyat ko'rsatkichi sifatida qo'llashlariguncha foydalanishi mumkin. Lider uchun hokimiyat manbai sifatida qarorlar qabul qilish ergashuvchilar kutayotgan uning «oxirgi so'zi» jarayonida o'ta muhim. Samarali liderlik qarorlar qabul qilishda ergashuvchilarning faol ishtirokini va liderning yuqori darajada «qat'iyatli» bo'lishini talab etadi. Rag'batlantirish va ehtiyoj samarali liderlik doirasidagi hokimiyat manbai sifatida ko'proq bir oylik mukofot

yoki hayfsan bilan birga «bitta kemada» bo'lish yoki bo'lmaslik imkoniyatiga mo'ljallanadi²⁰.



3.4.3– rasm. Shaxslararo hokimiyat turlari²¹.

Hokimiyat fenomeni liderlik fenomeni bilan aralashib ketgan. Liderlar hokimiyatdan guruhni maqsadlarga erishish vositasi sifatida foydalanadi. Samarali lider resurslar ustidagi hokimiyat ishdagi kamchiliklarni bartaraf etish va uni yaxshilashda foydalaniladi.

Liderlikda yuqori samaradorlikka erishishda aloqa hokimiyati katta ahamiyat kasb etadi. Lider o'zidagi mavjud bo'lgan barcha hokimiyat manbalari va asoslaridan imkon qadar samarali foydalanishga harakat qilishi lozim, chunki ana shular samarali liderlikni ta'minlovchi asosiy shartlar hisoblanadi.

Hokimiyatning ushbu manbasi bevosita ergashuvchilardan kelib chiqadiki, bunda lider o'z ishini dildan yoqtiruvchilarni «topishi» zarur. Lider bilan menejer o'rtasidagi farq ko'pincha pozitsiyalarda ko'rinadi. (3.4.2- jadval). Samarali menejer hamisha ham samarali lider hisoblanmaydi va aksincha, ularning asosiy xarakteristikalarini turli o'lchamlarda o'lchanadi. Menejer boshqalarni mehnatga yo'naltiriladigan va uning natijasi uchun mas'uliyatli bo'lgan shaxs. Yaxshi menejer bajarilayotgan ishda tartibni,

²⁰ Разу М.Л. Менеджмент.” КНОРУС”. 2008 г.173 с.

²¹ Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2014. 148 с.

ketma-ketlikni o'rnatadi. O'zining bo'ysunuvchilar bilan o'zaro faoliyatida qo'yilgan maqsadlar doirasida ko'pgina ishlarni amalga oshiradi. Liderlar esa o'zlari maqsadlar belgilashadi, odamlarni faollashtirib, ishga munosabatlarini o'zgartirishda foydalanishadi, kelajakni oldindan ko'ra oladi, uni ishchilarga yetkazadi va ularga yangi o'zgarishlarga moslashishlarida yordam beradi.

Menejerlar maqsadlarga munosabat bo'yicha passiv pozitsiya egallashda ziddiyatlarga duch keladi. Ular zarur ish yuzasidan kimdir tomonidan qo'yilgan maqsadni mo'ljalga olishadi va amalda ulardan o'zgartirishlar o'tkazishda foydalanmaydilar.

Menejer	Lider
Adminstrator	Innovator
Buyuradi	Qiziqtiradi
Boshqalarning maqsadlari bo'yicha ishlaydi	O'zining maqsadi bo'yicha ishlaydi
Reja-harakat asosi	Uzoqni ko'ra olish- harakat asosi
Tizimga suyaniladi	Odamlarga suyanadi
Nazorat qiladi	Ishonadi
Harakatni quvvatlaydi	Harakatga impuls beradi
Qaror qabul qiladi	Qarorni aniqlikka aylantiradi
Ishni to'g'ri bajaradi	To'g'ri ish bajaradi
Xurmat qilinadi	Chin dildan ardoqlanadi

3.4.4 - rasm. Menejering liderdan farqi²².

Menejerlar tashkilot samaradorligini qo'llab turish uchun zarur bo'lgan resurslardan foydalanish va jalb etishni rejalashtirishni vaqti va barcha detallari bo'yicha o'z harakatlarini ishlab chiqishadi. Liderlar ham xuddi shunga yoki undan ko'prog'iga kelajakni oldindan ko'rish va unga erishish yo'llarini ishlab chiqish orqali erishishadi. Menejerlar bo'ysunuvchilar bilan o'zaro harakatda tartib bo'lishini yoqlashadi. Ular o'zlarining munosabatlarini shunday ko'rishadiki, bunda

²² Sobirjonova D., Sulaymonov B. Menejment.Iqtisod-moliya. 2008 yil, 137 bet.

bo'ysunuvchilar qarorlar qabul qilishda va amalga oshirilishida oldindan dasturlangan voqealar ishtirokchisi sifatida rol o'ynashadi. Bunday holatning yuz berishiga sabab, menejerlar o'zlarini tashkilotning ma'lum qismi sifatida yoki alohida institut a'zolari sifatida ko'rishadi. Liderlar esa ularni tushunadigan, uzoqni ko'ra bilishlari va g'oyalarini anglay oladigan odamlarni tanlab olishadi. Menejerlar maqsadga erishishni bo'ysunuvchilarning faoliyatini nazorat qilish, ularning biron bir rejadan bosh tortishlarini qayd etish orqali ta'minlashadi. Liderlar o'zlarining bo'ysunuvchilar bilan munosabatlarini ishonch asosida, ularni motivlashtirish va ruhlantirish orqali ko'rishadi. Ular ishonchni o'zaro guruhiiy asosga qo'yishadi. Menejerlar qarorlar qabul qilish sohasida o'zlarining professional qobiliyatlarini, bilimlarini ishga solishadi. Qarorlar tez- tez to'plangan tajribalar asosida qabul qilinadi. Amaliyotda hamisha ham boshqaruv munosabatlarining ikki turiga rioya qilish kuzatilmaydi. Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, ko'pchilik menejerlar liderlik sifatlariga ega bo'lishadi. Biroq amalda ta'kidlangan variantning aksi ham uchrab turadi. Yetakchilik qilish - ma'lum maqsadlarga yetish uchun birgalikda boshqaruv qarorlarini amalga oshirishda o'z ortidan jalb qilishga mo'ljallangan odamlar guruhiga ta'sir o'tkazuvchi jarayon. Menejment shunday fenomenki u sistemada avvaldan ko'rsatilib tayinlanadi. Liderlik fenomeni esa ushbu sistemada noformal tarzda vujudga keladi. Menejerning o'zni rasmiy shaklda tabloda ko'rsatilsa liderlik tabiiy ravishda shakllanadi.¹⁰ Menejer o'z lavozimiga yuqorida turgan shaxslar tomonidan tayinlanadi va ish jarayonida boshqaruv haq huquqlariga ega bo'ladi, motivlashtirishning negativ va pozitiv shakllarini ish jarayonida qo'llashga ruxsat etiladi. kerakli hukmdorlik vakolatlarini oladi va ularni qo'llash huquqiga ega. Yetakchilik qiluvchi esa nisbatan (xizmat vazifasi bo'yicha) yuqoriroq yoki pastroq darajaga teng jamoa a'zolari ichidan ko'tariladi. Lider esa o'z tengdoshlari o'rtasida ajralib turadi. Aytishimiz mumkinki, lavozimning ahamiyati uncha ham katta o'rin tutmaydi u kollektiv(jamoa) tomonidan qo'llab quvvatlanadi, ishchilarga esa u noformal sanksiyalar belgilaydi ushbu

sanksiyalar rasmiy xarakterga ega bo'lmaydi va hujjatlarda aks ettirilmaydi (ko'rsatilmaydi). Menejer va lider o'rtasida nafaqat qarama qarshi balki umumiy xislatlar ham kam emas, bular:

- lider va menejer ham korxonada faoliyatida koordinativ xarakterga ega bo'lgan lavozimga, mavqega ega bo'lishadi. Ushbu xislatlar yuqorida aytilganidek, formal va noformal tarzda amalga oshiriladi;

- ikkala fenomen ham sotsial boshqaruvni amalga oshiradi faqat biri rasmiy kanal orqali ikkinchisi psixologik yo'l bilan;

-menejer va lider boshqa ishchilar bilan ma'lum bir masofadan turib profesional tarzda amalga oshiriladi, birining haq huquqlari rasmiy (ofitsial) hujjatlarda ko'rsatilsa, ikkinchisi noformal tarzda amal qiladi. Har bir tashkilotlar ikki xil shaklda bo'ladi: rasmiy (formal) va norasmiy (noformal). Ushbu ikki shakl singari ishchilar o'rtasidagi munosabatlar formal va noformal shaklda bo'ladi. Ularning xususiyatlari:

1) birinchi ko'rinishdagi munosabatlar - mansabiy, funksional, ikkinchi ko'rinishdagi munosabatlar - psixologik, emotsional;

2) rasmiy munosabatlar sistemasida rahbariyat alohida o'rinni egallaydi. Yetakchilik qilish esa - norasmiy munosabatlar yaratgan mahorat. Vaholanki, tashkilotda rahbarning roli va funksiyalari oldindan aniqlangan bo'ladi. Yetakchilik qiluvchining roli, uni rasman aniqlamasdan va ta'riflab bermasdan turib, favqulodda yuzaga keladi.

Yetakchilik qilish tuzilmasini besh asosiy element tashkil qiladi:

1. Maqsadga yo'naltirilgan, ma'lum shaxsiy belgilarga, qobiliyat va imkoniyatlarga ega yetakchilik qiluvchi;

2. Maqsadlarni amalga oshirish uchun o'zining xususiyatlari va imkoniyatlariga ega izdoshlar;

3. O'zaro munosabatdagi xodimlar yechishga harakat qilayotgan masalalar;

4. O'zaro munosabat qilish jarayoni bo'ladigan sharoit;

5. Shaxslararo munosabatlarning hamma dalolatlari bo'lib o'tadigan guruh. Agar o'lchov sifatida yetakchilik qiluvchi rahbarning bajaradigan roli olinsa, E.De Bone belgilaganidek, ularning shakli (turi) quyidagicha ko'rinishda bo'ladi:

1.O'z ketidan ergashtiruvchilar. Bu eng ko'p uchrovchi tur. Bularga, mustaqil ravishda qarorlarni qabul qilishni xush ko'ruvchi shaxslar kiradi. Yetakchilik qilish - ularning tabiiy sharoiti. Ular tug'ma yetakchilik qilish xususiyatlariga ega.

2.Guruh tashkilotchilari. Ularning ajralib turuvchi belgisi o'zlarining izdoshlarining psixologiyasini bilishidir.

3.Ijro qiluvchilar. Yetakchilik qiluvchilarning eng ratsional turi. Ularni shijoatkor faoliyat, maqsadga intiluvchanlik, to'siqlarni yengib o'tish, jiplashgan jamoani tuzish qobiliyati ajratib turadi.

4.Diplomatlar. Xodimlar bilan osonlikcha til topishib ketadi, o'z fikrini himoya qila oladi. O'zaro muloqotlarni ishlatadi va juz'iy masalalarni har bir shaxsga muvofiqlashtirib yechadi.

5.G'oyalar generatori yangi masalalarga yo'naltirilganligi, ilg'or fikrlarni amalga oshirishga yordamlashishi, ichki sezgirlik, bilimlarni sintez qilish, o'zini tanqid qila bilishi bilan ajralib turadi.

6.G'oyalar sotuvchisi. Ishbilarmonlar, o'zlarining hamda begonalarning histuyg'ularini nazorat qilish qobiliyatiga va kreativlikka egadirlar.

7.Sintezatorlar. Juda katta hajmdagi ma'lumotdan eng kerakligini ajrata biladilar, bu ularga noan'anaviy yo'llardan foydalanishga imkon beradi.

8.Tushuntiruvchilar. Izdoshlarga eng murakkab sharoitlarni ham tushuntirib bera oladilar.

9.Reaktorlar. Aktiv va tushungan holda boshqalarning g'oyalariga tanqidiy fikr bildiradilar, bu ularni o'zining izdoshlari qilishga imkon beradi.

10.Kommunikatorlar. Yuqori darajada o'z ishini bilishi va boshqalarga quloq sola bilishligi bilan ajralib turadi.

11. Tadqiqotchilar. Ma'lumotlarni qabul qilib olishlari va qayta ishlashlari, dalillarni taqqoslashlari va tahlil qilib, tajribalar o'tkazishlari mumkin.

12. Izquvarlar. Mustaqil, ya'ni avtonom ravishda harakat qilish qobiliyatiga egadirlar.

13. Ma'lumotlarni saqlovchilar. Ma'lumotlarni yig'ishni, ularni qayerdan topish va foydalanishni biladilar.

14. Tashkilotchilar. Ishlab chiqarishni amaliy tashkil qilishi va xodimlarni boshqarish qobiliyatiga ega rahbarlar Demak, liderlikning maqsadli yo'naltirilgan bo'lishi, odamlarni tanlagan yo'nalishida yuksak natijalarga erishishga safarbar qilishdan iborat. Lider uchun ma'suldir. Ayniqsa, bozor sharoitida zamonaviy boshqaruvchi shunday shaxslar bo'lishi kerakki, ayniqsa yuqori intellektual salohiyat, jalb etuvchi tashqi ko'rinish, haqqoniylik, aniqlilik sotsial va iqtisodiy ko'nikmalar va eng asosiysi o'z xatti -harakatiga juda yuqori bo'lgan ishonch kabi ko'plab noyob xislat va shaxsiy xususiyatlarga asoslangan holda jamoa, shaxslar guruhini, ishchilarni maqsad sari intilishini taminlaydigan, g'oyaviy negizlar, bozorga xos samaradorlik, resurslarni, ishchanlik muhitini boshqaradigan, ma'lum bir yo'nalishda turli usullar bilan mahoratini mujassamlashtirgan boshqaruvchi shaxs sifatida namoyon bo'lishi lozim.

Tarixan yetakchilik sifatlari nazariyasi eng dastlabkisidir. Tadqiqotchilar, yetakchilar ma'lum sifatlarni yig'indisiga ega deb hisoblaganlar, bu ularni oddiy odamlardan ajratib turgan. Shuning uchun yetakchilarning sifatlarni ajratib olishga Ralf Stogdill yetakchilik sifatlarni tabaqalashtirdi. Natijada, besh xususiyatni ajratib oldi:

1. Aql yoki intellektual qobiliyat.
2. O'zining istisnoligini his qilishi.
3. O'ziga ishonch.
4. Faollik va shijoatkorlik.

5. Ishni bilishi.

Uoren Benins yetakchilikning to'rt guruhini aniqladi: diqqat- e'tiborni boshqarish, mohiyatni boshqarish, ishonchni boshqarish, o'zini boshqarish. U yetakchilarga tashkilotda xodimlarni o'zlarining ahamiyati, umumiy ishning bir qismi ekanliklarini sezish muhitini yaratish uchun o'zlarining hokimlik vakolatlarini baham ko'rishdir. Liderlikni o'rganishda va tushuntirishda uning sifatlari boshlang'ich manba hisoblanadi. Bu sohadagi tadqiqotchilar «buyuk odam»larni boshqalardan ajratib turadigan sifatlarni aniqlashga harakat qilishgan. Tadqiqotchilar liderlar barqaror, o'zgarmaydigan sifatlarga ega bo'lib, boshqalardan farq qilishiga ishonishgan. Shu yondashuvdan kelib chiqqan holda, olimlar liderning sifatlarini aniqlab o'rganishga harakat qilishgan. Bu yondashuvda lider bo'lib dunyoga kelinadi degan ishonchga suyaniladi. Ushbu yo'nalishda yuzlab tadqiqotlar o'tkazilgan bo'lib, Ralf Stokdill va Richard Mann (1948-1959 y.) ko'plab liderlik sifatlarini aniqlashib, ularni guruhlariga ajratishgan. Lekin bu sifatlarda to'liq liderlikni anglatmaydi. Ko'pgina odamlar ana shu sifatlarga ega bo'la turib, ham ergashuvchi bo'lib qolishaveradi. Shunga qaramay liderlik sifatlarini tadqiq etish 80-yillargacha davom ettirilib, amerikalik Uorren Bennis tomonidan ancha qiziqarli natijalar aniqlangan. Amerikalik tadqiqotchi V. Bennis eng samarali 90 nafar yetakchi sifatlarini o'rganib, diqqatga molik xulosalar chiqardi. Uning fikricha, haqiqiy yetakchilarning quyidagi sifatlarini 4 guruhga jamlash mumkin:

1. Diqqat-e'tiborni boshqarish yoki faoliyati mohiyati, maqsadi va yo'nalishlari izdoshlar uchun jozibali bo'lishini ta'minlay olish qobiliyati.

2. Muhimlikni boshqarish yoki belgilangan maqsad natijalari juda muhim ekanligi izdoshlar uchun tushunarli bo'lishi va ular tomonidan qabul qilinishini ta'minlay olish qobiliyati.

3. Ishonchni boshqarish. O'z faoliyati izdoshlari tomonidan to'liq ishonchga sazovor bo'ladigan darajada muhimlik va izchillikka ega bo'lishini ta'minlay olish qobiliyati.

4. O'z-o'zini boshqarish. O'zining kuchli va ojiz tomonlarini yaxshi bilish va buni o'z vaqtida tan olish qobiliyati. Bennis liderlarga tashkilotda odamlar o'zlari qilayotgan ishlarining mohiyati va ahamiyatini tushunib yetishlari va o'zlarini shu jamoaning bir bo'lagi sifatida his etishlari uchun ular bilan hokimiyatni bo'lishishni taklif etadi. Shu yo'l bilan tashkil etilgan tashkiliy muxitda odamlarda ish sifati va ishga o'zini bag'ishlashlari uchun kuch paydo bo'ladi. Bu yo'nalishda keyingi o'tkazilgan ilmiy tadqiqotlar natijasida yetakchilik sifatlarining quyidagi 4 ta guruhga: (jismoniy, ruhiy, aqliy yoki intellektual, shaxsiy ishchan) ajratiladi.

1.Fiziologik (odamning bo'yi, vazni, jussasi, tashqi qiyofa, harakatchanligi, shijoatkorligi, tashqi, mustahkam sihat-salomatlik, yuksak ishchanlik, faollik kabilar kiradi.

2.Inson xarakteri bilan uzviy bog'liq bo'lgan psixologik sifatlar. Amalda odamning fe'l-atvori orqali namoyon bo'ladi, ya'ni boshqalardan ustuvorlik, hukmronlikka moyillik, mustaqillik, jasurlik, bosiqlik, ijodkorlik, yaratuvchanlik, qat'iyat.

3.Aqliy (intellektual) sifatlar- aqllilik, xotira, mantiq, dunyoqarash, originallik, fikrlash tezligi, ziyraklik, kontseptuallik. Liderlarda bu sifatlar ergashuvchilarga nisbatan yuqori. Bunga sabab, liderning muvaffaqiyati muammolarni yechishda va to'g'ri qarorlar qabul qilishdagi qobiliyatidir. 4.Shaxsiy ishbilarmonlik sifatleri-intizomlilik, tashabbuskorlik, mas'uliyat, tavakkalchilik, samimiylik, hushyorlik, e'tiborlilik, halollik. Shaxsiy ishchan sifatlar ko'proq darajada liderning o'z funksiyalarini bajarishdagi o'zlashtirgan ko'nikmalari va bilimlarini rivojlantirish bilan xarakterlanadi. Ularning muvaffaqiyatdagi ahamiyati tashkilotning ierarxiya darajasi bo'yicha ortib boradi. Biroq, ularning aniq o'lchami mavjud emas, bu sifatlar samarali

liderlikni ta'minlovchi sifatida isbotlanmagan. Misol uchun, biror tijorat bankida liderga aylantirgan ishchanlik sifatlari, uni boshqa tashkilotda, sohada lider bo'lishiga hech kim kafolat berolmaydi. Bu o'lchov uchun murakkab hisoblanadi. Yetakchi o'zi funksiyalarini bajarishdagi ko'nikma va bilimlari bilan xarakterlanadi. onadigan narsalarning mutlaq haqiqatligiga shaxsiy ishonchlari komil bo'ladi.

Liderlik sifatlari nazariyasi ham bir qancha kamchiliklarga ega. Birinchidan, muhim liderlik sifatlari ro'yxati amalda cheksiz. Shu sabali har tomonlama yetuk lider obrazini yaratishning imkoni yo'q, bu esa qandaydir nazariyaga asoslanishni cheklandi. Bugungi kunda xarizmatik yetakchi tushunchasi keng tarqalgan. Xarizm (yunoncha "charizma"- "ilohiy iste'dod" so'zidan) shaxsiy sifatlari bilan boshqalarga ta'sir ko'rsatish salohiyatidir. Ana shu xususiyatlarga ega bo'lgan yetakchilarda hukmronlik qilishga, faollik ko'rsatishga intilish juda kuchli, o'zlari ish hukmronlik qilishga ehtiyoj ularda yetakchilikka ishtiyoq uyg'otadi. Ular o'zlari ishongan narsalarni mutlaq haqiqat deb qabul qilishlari esa bu ishtiyoqni yanada kuchaytiradi. Amaliyot oddiy sharoitlarda, ishlab chiqarishda yuksak natijalarga erishish uchun hamisha ham xarizmatik yetakchilik shart emasligidan dalolat beradi. Kouching – liderlik liderning xodimlarga vazifalarni hal qilishda va ularning faoliyatini takomillashtirishda yordam berishga tayyor ekanligini ko'zda tutadi. Ilhomlantiruvchi liderlik asosida liderning xarizmasi, g'ayrat – shijoati hamda vakolatlarni faol ravishda xodimlarga o'tkazishi yotadi. Bu holda lider xodimlarning o'z qobiliyatlariga bo'lgan ishonchni mustahkamlashga hamda ularning imkoniyatlarini ochib berishga qodir bo'ladi va shu orqali xodimlar maksimal ravishda kuch – quvvat sarflab, ishlashlarini ta'minlaydi.

Yuqoridagilarni jamlagan holda, xulosa qilib shuni aytish mumkinki, liderlik sifatlarini o'rganish qiziqarli, lekin amaliyotda u foyda keltirmaydi. Ammo u liderlikning boshqa konsepsiyalarning rivojlanishiga turtki bo'lib xizmat qiladi va liderlikning xulqiy, vaziyatli asoslarini qayta baholashda ishonchli vosita bo'lib qoladi.

NAZORAT SAVOLLARI:

1. Menejer madaniyati deganda nimani tushunasiz?
2. Menejer madaniyatining asosiy elementlari kaday?
3. Menejer kim?
4. Ish uslubi kaday bo'ladi?
5. Raxbarning ish uslubi deganda nimani tushunasiz?
6. Raxbarlikning kaday turlari mavjud?
7. Raxbar kaday talablarga javob berishi kerak?
8. Fazilat nima?
9. Sangviniklar kaday xarakterdagi kishilar?
10. Flegmatiklar kimlar?
11. Xoleriklar va malexoliklarning xarakterlari kaday kishilar?
12. "Menejmentning milliy xususiyatlarini qiyosiy tahlil qilish" jadvalini tuzing.

IV BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENTDA MOTIVATSIYA

4.1. Motivlashtirish tushunchasi mazmuni va mohiyati.

4.2. Motivlashtirish modellari va strategiyasi.

4.3. Motivlashtirish nazariyalari.

4.1. Motivlashtirish tushunchasi mazmuni va mohiyati

Ruscha - o'zbekcha lug'atda motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi bo'lgan turtkilar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui ma'nosida talqin etiladi. Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bog'liqdir. Shu nuqtai nazardan: