

TASHKILOT MADANIYATI BOSHQARUV ELEMENTI SIFATIDA

Axmedova Feruza Medetovna

O'zbekiston Milliy Universiteti dotsenti

Shaumarova Nigora Komilovna,

Maxmanazarova Malika Anvarovna

O'zbekiston Milliy Universiteti magistrarlari

e-mail: farihon72@mail.ru

Annotatsiya: *Ushbu maqolada O'zbekiston oliy ta'lim muassasalari misolida tashkilot madaniyatiga o'zgarish kiritish orqali boshqaruv samaradorligini oshirish imkoniyatlarini o'rganishga qaratilgan masalalar yoritilgan. Bu yerda Edgar X.Sheynning tashkilot madaniyatini tahlil qilishga bag'ishlangan ilmiy ishlari, K.Kameron va R.Kuinnlarning tashkilot madaniyatini o'rganishga bag'ishlangan uslubiy ishlanmasi (OCAI) xususiyatlari yoritilgan.*

Kalit so'zlar: *tashkilot, madaniyat, oliy ta'lim, ta'lim, samaradorlik, boshqaruv, tashkilot.*

O'zbekistonda tadbirkorlar yetarli darajada e'tibor qaratmaydigan "madaniyat" hodisasi rivojlangan davlatlarda allaqachonlar iqtisodiy va boshqaruv sohasi mutaxassislari institut partasida o'tirganlaridayoq chuqur o'rganadigan hodisalardan biriga aylanib bo'lgan. Buning boisi ushbu hodisaning boshqaruv samaradorligini ta'minlash yoki xalqaro maydonda samarali biznes yuritishda o'rni yuqoriligidir. "Insonning atrof muhit va o'zaro munosabatlarida aks etadigan inson faoliyatining o'ziga xos usuli"[1] bo'lmish madaniyat hodisasining iqtisodiy va boshqaruv fanlarida alohida o'rganiladigan qismi "tashkilot madaniyati" yoki "tashkiliy madaniyat" deb nomlanadi. O'zbekistonda boshqaruv fanlarida ruscha "organizasionnaya kultura" atamasining tarjimasini sifatida bu ikkala tushunchani bir xilda, ko'proq "tashkilot madaniyati" deb ishlatiladi, shu boisdan ayrim tushunmovchiliklar yuz berib turadi. Aslida esa, "tashkilot madaniyati" va "tashkiliy madaniyat" ikkita alohida hodisa sifatida tushunilishi lozim.

Massachusetts texnologiya institutining professori E.Sheyn umumiy madaniyatni, xususan, "tashkilot madaniyati"ni ham, "guruh a'zolari tomonidan tashqi muhitdagi o'zgarishlar hamda ichki uyg'unlashuv bilan bog'liq muammolarni hal qilish davomida shakllangan jamoaviy tasavvurlarning yetarli darajada samarali deb hisoblanganligi sababli guruh a'zolari tomonidan yuqorida aytilgan muammolarni to'g'ri anglash va hal qilish imkonini beruvchi tizim sifatida qadrlash hamda yangi a'zolarga o'rgatish mumkin deb qaraladigan o'ziga xos to'plami"[2] deb hisoblaydi. Mazkur yondashuvdan kelib chiqqan holda, olim tashkilotlarni boshqarishda madaniyatning muhim ahamiyatga ega bo'lgan xususiyatlariga to'xtalib, IBM, General Motors yoki Shell Oil kabi yirik korporasiyalarda barcha bo'linmalar uchun yagona bo'lgan tashkilot

madaniyatini shakllantirib bo'lmashligini, ularning bo'linmalari o'rtasida hatto bir-birlarini butunlay inkor etuvchi qadriyatlar ham uchrashi mumkinligini aytib o'tadi. Shu boisdan, tashkilot madaniyatini alohida hodisa sifatida emas, balki umummilliy madaniyatning bir bo'lagi sifatida ko'rib chiqish lozim. Faqat bu yerda shuni e'tiborga olish lozimki, tashkilot madaniyatida mazkur tashkilotga xos ichki munosabatlar va qadriyatlar ham, shuningdek, ishlab chiqarish va tadbirkorlik bilan bog'liq umuminsoniy qadriyatlar yoki munosabatlar ham aks etadi.

Tashkilot madaniyati umumiy madaniyat kabi ikkita vazifani bajaradi: 1) insonlararo munosabatlar namunalari, xulq-atvor va tajribani akkumulyatsiyasi, saqlash va uzatish; 2) kishilarni jipslashtirish. Odamlarning har qanday uyushmasi a'zolari soni bir necha o'n kishidan oshgach, faqat o'zaro simpatiya asosida birlasha olmaydi, buning uchun boshqa omil lozim bo'ladi va madaniyat, aynan mana shu vazifani bajarib beradi.

Har bir xalqning tadbirkorlik faoliyatida va tashkilotchilikda o'ziga xosliklarga ega ekanliklarini bir qator tadqiqotlar ko'rsatib berdi[3]. Xususan, gollandiyalik olim G.Xofstede birinchilardan bo'lib, IBM kompaniyasining 40 ta mamlakatdagi 72 ta filialidagi 116 ming kishini o'rganib chiqadi va 1980 yilda o'z tadqiqotlari natijasi sifatida "Madaniyatning oqibati: mehnat qadriyatlarining xalqaro farqlari" deb nomlangan asarini e'lon qiladi[4]. Bu yerda olim turli mamlakatlar aholisiga xos bo'lgan qadriyatlar tizimini tavsiflash imkonini beruvchi to'rtta o'lchamni ajratib ko'rsatgan: 1) individuallik-jamoaviylik (IDV); 2) hokimiyatga nisbatan masofaning uzoq yoki yaqinligi (PDI); 3) noaniqlikdan qochish darajasining yuqori yoki pastligi (UAI); 4) moddiylik-ma'naviylik (MAS)[5]. Keyingi tadqiqotlari natijasida 1990 yilda "uzoq yoki yaqin vaqtga mo'ljal olish" (LTO) hamda 2010 yilda "ko'ngilchanlikka nisbatan bosiqlik" (IVR) o'lchamlarini qo'shdi. Bugungi kunda, mazkur oltita o'lchamga asosan universal so'rovnomma (VSM) ishlab chiqilgan va uning asosida har bir xalqning yuqoridagi o'lchamlar asosidagi tashkilotchilik madaniyati aniqlanadi. Xofstede tomonidan mazkur o'lchamlar asosidagi turli mamlakatlarning o'ziga xos xaritasi ham shakllantirilgan.

Mazkur o'lchamlar asosida tadqiq etilayotgan mamlakat vakillarining tadbirkorlik faoliyatida o'zlarini qanday tutishlari mumkinligi va qaysi qadriyatlarga tayangan holda ish olib borishlari aniqlanadi. Bu tadbirkorlarga boshqa mamlakatlarda o'z biznesini boshlashlari yoki mamlakatga investitsiya kiritayotgan xorijiy tadbirkorlar bilan ishlashda qo'l keladigan ko'rsatma vazifasini o'tamoqda. Shuningdek, mamlakat ichidagi menedjerlar ham o'z tashkilotlarini boshqarishlarida ko'proq qaysi qadriyatlarga tayanishlari mumkinligi mazkur tadqiqotlar orqali aniqlanadi.

Tadbirkorlikda muvaffaqiyatli faoliyat yuritishga ko'maklashuvchi, madaniyat bilan bog'liq ikkinchi tushuncha "tashkilot madaniyati"dir. A.Begmatov, M.Xamidulin va M.Bo'taboevlar "kompaniya yoki firma xodimi tomonidan o'z manfaati, firma manfaati va ular o'rtasidagi bog'liqlik, muvozanatning anglanishi"ni tashkilot madaniyatining muhim xususiyati deb hisoblaydilar[6].

Fanda eng keng tarqalgan va ko'proq tayaniladigan ta'rif amerikalik psixolog E.Sheynning yondashuvidir. Unga ko'ra, tashkilot madaniyati "mustaqil ravishda shakllangan, aniq bir guruhning tashqi muhitga moslashish va ichki uyg'unlikka erishish muammolarini hal qilishni o'rgatish jarayonida egallagan yoki ishlab chiqqan, yetarli darajadagi samaradorligi orqali qadriyatga aylangan va shu boisdan yangi a'zolarga aniq bir muammoni o'zlashtirish, mushohada yuritish va munosabat bildirishning to'g'ri shakli sifatida tavsiya qilinadigan asosiy e'tiqodlar majmui", deb qaraydi[7].

Ma'lumki, madaniyat hodisasi asosan ikkita fan sohalari: sosiologiya va antropologiyaning o'rganish ob'ekti hisoblanadi. Mazkur fanlar o'z navbatida o'zlarining ikkita nazariy: funksional va semiotik yondashuvlarini ishlab chiqqanlar. K.Kameron va D.Ettingtonlar mazkur fanlardagi nazariy yondashuvlarni qiyosiy tahlil qilib, jadval ko'rinishida ifodalaganlar (1-jadval). Mazkur jadval tashkilot madaniyatiga ikkita fandagi mavjud nazariy yondashuvlardagi farqlarni anglash imkonini beradi.

K.Kameron hamda D.Ettingtonlar tashkilot madaniyatining ko'plab ta'riflarini tahlil qilib, ularning aksariyatida mazkur hodisa tashkilot va uning a'zolari sodiq bo'lgan hamda uzoq vaqt davomida o'zgarmay turadigan qadriyatlar, ko'rsatmalar, yo'l-yo'riq va farazlar jamlanmasi sifatida qaralishini qayd etganlar (ya'ni, 1-jadvaldagi sosiologik funksionalga to'g'ri keladi). Biroq, yana shu narsa ta'kidlanadiki, tashkilot madaniyatidan tashqari individlarning munosabatlari, hissiyotlari va his qilishlarini o'z ichiga oluvchi qisqa muddatli tashkilot muhiti ham mavjud bo'ladi. Madaniyat tashkilotning uzoq muddatli va sekin o'zgaruvchi o'zagini tashkil qilsa, asosida munosabatlar yotganligi uchun muhit tez va keskin o'zgaradi. Madaniyat tashkilotning ilg'ab bo'lmaydigan jihatlarini qamrab olsa, muhitga ochiq, ravshan ko'rinadigan atributlar xos bo'ladi. Madaniyatga o'zak qadriyatlar va narsa-hodisalar tartibotining kelishilgan talqini xos bo'lsa, holat o'zgarishi va yangi ma'lumot paydo bo'lishi bilan o'zgarib qoladigan ularni individual his qilish muhitga xos bo'ladi[8].

1-jadval

Tashkilot madaniyatining ikkita muhim fanlararo asosi[8]

		ANTROPOLOGIK	SOSIOLOGIK
FUNKSIONAL	FOKUS	Jamoaviy xulq-atvor	Jamoaviy xulq-atvor
	TADQIQOTCHI	Diagnoz qo'yuvchi, betaraf turadi	Diagnoz qo'yuvchi, betaraf turadi
	KUZATISH	Ob'ektiv omillar	Ob'ektiv omillar
	O'ZGARUVCHI	Bog'liq (madaniyatni o'zini anglash)	Bog'liq emas (madaniyat boshqa barcha natijalardan o'zib ketadi)
	FARAZ	Tashkilotning o'zi madaniyat	Tashkilotlar madaniyatga ega
SEMIOTIK	FOKUS	Individual anglash	Individual anglash
	TADQIQOTCHI	O'sha muhitda betaraf bo'lib qola olmaydi	O'sha muhitda betaraf bo'lib qola olmaydi

	KUZATISH	To'liq kirishib ketish	To'liq kirishib ketish
	O'ZGARUVCHI	Bog'liq (madaniyatni o'zini anglash)	Bog'liq emas (madaniyat boshqa barcha natijalardan o'zib ketadi)
	FARAZ	Tashkilotning o'zi madaniyat	Tashkilotlar madaniyatga ega

Tashkilot madaniyati boshqaruv elementi sifatida asosiy ikkita vazifani bajarishi talab etiladi:

1) Tashkilotda mehnat qilayotganlarning o'zaro jipsligi va ularning o'zaro uyg'unlashuvini ta'minlash;

2) Tashkilotni tashqi ijtimoiy-iqtisodiy muhitga moslashtirish.

Mazkur vazifalarni bajarish orqali tashkilot madaniyati tashkilotni jamiyatda o'z o'rniga ega bo'lishi, o'z o'rnini saqlab turishi va rivojlanishga erishishiga ko'maklashadi. Shu boisdan bugungi kunda tashkilot madaniyati barcha tashkilotlarda alohida e'tibor bilan qaraladigan hodisalardan biri hisoblanadi.

Tashkilot madaniyatini tahlil qilib, K.Kameron va R.Kuinnlar tashkilot madaniyatining o'lchash indekatorlarini guruhlagan holda, ularni ikkita o'lchamlar guruhiga ajratadilar[9]:

1) Birinchi o'lcham moslashuvchanlik va dinamizmni barqarorlik, tartib va nazoratdan farqlaydi;

2) Ikkinchi o'lcham esa, ichkariga yo'nalganlik, uyg'unlik va birdamlikni tashqariga yo'nalganlik, differensiasiya va raqobatdan farqlaydi.

Olimlar ushbu bir-birini inkor etuvchi qadriyatlar to'plamidan hosil bo'lgan kvadrant yordamida tashkilot madaniyatining to'rt xil ko'rinishini hosil qiladilar: ierarxik, bozor, klanli va adxokratik.

Nemis sosiologi Maks Veber XX asr boshlarida ta'riflab bergan ierarxiyaviy tashkilot va unga mos byurokratik madaniyat turi aniq rasmiylashgan va tartibga ega ish joyini talab etadi. Liderlar yaxshi nazoratchilar va tashkilotchilardir. Uzoq davrga mo'ljallagan rejalari barqarorlik va rentabellikni ta'minlashdan iborat bo'lib, tashkilotni rasmiy qoidalar va rasmiy siyosat birlashtiradi.

XX asrning 60-70- yillariga kelib, pragmatizm falsafasining dunyo bo'ylab keng quloq yoyishi va iqtisodiy munosabatlar ahamiyatining oshib ketishi bilan, qat'iy ierarxiya va rasmiy munosabatlardan ko'ra, bozor qoidalariga ko'proq yo'nalgan tashkilotlar vujudga kela boshladi. Bu jarayon tashkilot madaniyatining ko'proq "foydalilik, yakuniy natija, kengayuvchan maqsadlar, xavfsiz iste'mol bazalariga yo'nalganlikni o'z ichiga oluvchi bozor ko'rinishi" shakllanishiga olib keldi[9].

K.Kameron va R.Kuinnlarning ma'lum qilishlariga ko'ra[9], XX asrning 60-70-yillarida Yaponiyadagi tashkilotlarning o'ziga xosliklarini tahlil qilib, olimlar (W.G.Ouch, 1981; R.Pascale & A.Athos, 1981; J.Lincoln, 1990) tashkilot madaniyatining yangi ko'rinishi - klanli madaniyatlar ham mavjudligini kashf qildilar. Mazkur madaniyat xos bo'lgan tashkilotlar katta oilaga o'xshaydi, bu yerda brigada bo'lib

ishlash lozim, yollanma ishchilar dasturlari hamda ularda korporativ majburiyat kabi holatlar kuzatiladi.

Va nihoyat, to'rtinchi ko'rinishdagi tur, XX asr oxirlariga kelib, axborotlashgan jamiyatning tarkibiy qismi sifatida keng rivojlanib borayotgan adxokratik (lotincha "ad hoc" – "holatga ko'ra") madaniyat bo'lib, unga ko'ra, "vaqtinchalik, ixtisoslashgan dinamik tashkiliy birlik" nazarda tutiladi[9]. Fanda keng tarqalgan "Raqobatlashayotgan qadriyatlarining romsimon qurilmasi" deb nomlanuvchi nazariy yondashuvga asosan, K.Kameron va R.Kuinnlar o'zlarining "Tashkilot madaniyatini baholash uskunasi"ni (OCAI) shakllantirdilar. Mazkur qurilma asosida tadqiqotchilar o'z tashkilotlarining madaniyat turini aniqlash, uning tashkilot missiyasi va maqsadlariga mosligini belgilash hamda mos tashkilot madaniyatini shakllantirish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Tashkilot madaniyatini tahlil qilishda uni tashkil qiluvchi unsurlarga alohida e'tibor qaratiladi. Ularni shartli ravishda ikkita katta guruhga ajratish mumkin. Bular ichki va tashqi komponentlar.

Tashkilot madaniyatining tashqi komponentlari sifatida yaqqol ko'zga tashlanadigan, uning mazmunini tashkil qiladigan va ayni chog'da uni qo'llab quvvatlaydigan hodisalarni ko'rsatish mumkin. Ularga quyidagilar kiradi[10]:

1) Tashkilot ramzlari. Ularga logotiplar, nishonlar, firma qog'ozlari, bayroqlar va shu kabilar kiradi;

2) Xodimlarning tashqi ko'rinishlari va kiyinishlari. Bunga turli-tuman maxsus kiyimlar ham kiradi;

3) Makonning tuzilmasi va binolarning bezatilishi. Tashkilot madaniyati binolarning jihozlanishi, dizayni va bezatilishida namoyon bo'ladi;

4) Vaqtning rejalashtirilishi. Vaqt har xil tashkilotlarda resurs sifatida har xil foydalaniladi. Ayrim tashkilotlarda unga qat'iy amal qilinsa, boshqalarida shartli amal qilinadi;

5) Til va xodimlarning muloqoti. Bu xodimlarning ham o'zaro, ham tashqi olam bilan og'zaki yoki yozma axborot almashish usulini ko'rsatadi;

6) An'analar va rituallar. An'ana tashkilotda uzoq vaqt mobaynida shakllanib kelgan va a'zolar tomonidan meros sifatida qo'llab-quvvatlanadigan xulq-atvor va o'zaro munosabatga kirishishning o'ziga xos tartibi. Ritual esa, ramziy ma'noga ega bo'lgan va muntazam takrorlanib turuvchi xatti-harakatlar. Uning ahamiyati shundaki, bu xodimlarda ong va ong osti darajasida hissiy taassurotlarni uyg'otib, ularda birdamlik hissini shakllantiradi.

Tashkilot madaniyatining tashqi komponentlaridan farqli ravishda, ichki unsurlarni oddiy kuzatuv orqali aniqlash qiyinroq va buning uchun maxsus o'rganishlar talab etiladi. Mazkur komponentlarga quyidagilar kiradi[11]:

1) Tashkilot missiyasi. Xodimlarning tashkilot mavjudligining ma'no-mazmuni va asosiy maqsadlari, ular bilan bog'liq g'oyalar. Mazmuni va vazifasidan kelib chiqib,

umuminsoniy, milliy, reklama aksiyasi va tashkilot strategiyasiga qaratilgan missiyalar farqlanadi;

2) Tashkilot qadriyatlari. Tashkilot a'zolarining barchasi yoki uning ayrim guruhlariga xos bo'lgan hamda xodimlarning xulq-atvoriga va ular faoliyatining samaradorligiga ta'sir qiluvchi qadriyatlar majmui. Tashkilotning samaradorligi qadriyatlar miqdoriga emas, ularni qabul qilishning teranligiga bog'liq bo'ladi;

3) Qoidalar va me'yorlar. Tashkilotda yozma yoki og'zaki tarzda belgilab qo'yilgan, xodimlar faoliyat davomida va o'zaro munosabatlarda amal qiladigan xulq-atvor va xatti-harakat standartlari;

4) Boshqaruv tuzilmasi va madaniyati. Boshqaruv unsurlari va darajalarining tuzilmaviy aloqadorligi, tashkilotdagi turli bo'g'in rahbarlarining o'zaro boshqaruv aloqalarining o'ziga xosliklari hamda ustuvor boshqaruv usulini anglatadi;

5) Xizmat muloqoti tizimi. Mavjud tashkilotdagi xizmat muloqotidan foydalanishning o'ziga xos jihatlari nazarda tutadi;

6) Tashkilotdagi mukofotlar va sanksiyalar tizimi. Bu tizim xodimlarning samaradorligi va motivatsiyasini baholash mezonlarini hamda umumiy mehnat etikasini tavsiflaydi. Bu yerda, mazkur mezonlarning hammaga bir xilda qo'llanilish darajasi ham muhim ahamiyatga ega.

ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Falsafa: qomusiy lug'at. – T.: Sharq, 2004. 230-bet.
2. Sheyn E.X. Organizatsionnaya kultura i liderstvo / Per. s angl. Pod red. V.A.Spivaka. – SPb.: Piter, 2002. 32-bet.
3. Bond M.H. (1988). Finding universal dimensions of individual variation in multi-cultural studies of value. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 1009—1015.; Inglehart R., Baker W. Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values.// *American Sociological Review*. — 2000. — V. 65. — P. 19—51.; Hofstede G. *Cultures and Organizations (Software of the Mind)*. Harper Collins Publishers, 1994.; Schwartz S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries // M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25) (P. 1—65). New York: Academic Press.
4. Hofstede G. *Culture's consequences: International differences in work related values*. — Beverly Hills: Sage, 1980.
5. G.Xofstede "Masculinity" va "Femininity" sifatida ishlatgan "erkaklik" va "ayollik" tushunchalarini o'lchamning mazmunidan kelib chiqqan holda "moddiylik-ma'naviylik" sifatida ishlatgan ma'qul degan xulosaga keldik.
6. Begmatov A.S., Xamidullin B.M., Bo'taboev M.Sh. *Korporativ madaniyat va korporativ boshqaruv*. – T.: Akademiya, 2007. 17-b.

7. Kravchenko A.I., Tyurina I.O. *Sosiologiya upravleniya: fundamentalniy kurs: Uchebnoe posobie dlya studentov vysshix uchebnykh zavedeniy.* — 2-ye izd., ispr. i dop. — M.: Akademicheskij Proekt, 2005. — 1136 s. — 576-b.
8. Cameron, Kim S. and Ettington, Deborah R. (1988) *The conceptual foundations of organizational culture. Higher Education: Hand book of Theory and Research*, p. 356-396. New York: Agathon.
9. Kameron K., Kuinn R. *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kultury / Per. s angl. pod red. I.V.Andreevoy.* — SPb: Piter, 2001. 65, 66-betlar.
10. Ivanov M. A., Shusterman D. M. *Organizatsiya kak vash instrument. Rossiyskiy mentalitet i praktika biznesa.* — M.: Alpina Biznes Buks, 2006 g. — 392 s.
11. *Organizatsionnaya kultura / Pod. red. N.I. Shatalovoy.* — M.: Izdatelstvo «Ekzamen», 2006. — 652 s
12. M Bekmurodov, F Akhmedova. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation 24 Study the Process of Harmonization Formation of Personal and Professional Qualities at Students*,597-605.
13. F Akhmedova. *Eastern European Scientific Journal, Professional Education Pharmaceutical Personnel in Uzbekistan*
14. F.M.Axmedova. *Jurnal Sosialnyx Issledovaniy 3 (3) Podxod vostochnyx mysliteley k probleme formirovaniya lichnostnyx i professionalnyx kachestv u molodogo pokoleniya*
15. H Kadirova, F Akhmedova, *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, Sociological Analysis of the Nation's Identity, the Levels of Feeling the National Identity in Uzbekistan*
16. .A.J. Xolbekov, TB Matibaev. *Ijtimoiy adolat va demokratiya: barqaror taraqqiyot yo'lida*
17. A Kholbekov, B Berdiev, *Linguistics and Culture Review 5 (S2), Stratification processes in Uzbek society: General and specific*, P.1245-1258
18. X.T. Xusanova. *Academic research in educational sciences 3 (NUU Conference-2). Aholini ijtimoiy himoyalash–inson kapitalini rivojlantirish omili sifatida.* P.969-972
19. K.T. Khusanova. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation 24 (Issue 02. 15/01. “Middle age” as Prime time of human life*